

**JACIR LEONIR CASAGRANDE**

**A RELAÇÃO DA PRÁXIS DE COMUNIDADE ORGÂNICA  
NAS ORGANIZAÇÕES COM A SUA PERFORMANCE E COM  
A QUALIDADE DE VIDA DE SEUS TRABALHADORES: Um  
Estudo de Caso Numa Empresa de Santa Catarina**

TESE DE DOUTORADO

Florianópolis  
2002

**JACIR LEONIR CASAGRANDE**

**A RELAÇÃO DA PRÁXIS DE COMUNIDADE ORGÂNICA  
NAS ORGANIZAÇÕES COM A SUA PERFORMANCE E COM  
A QUALIDADE DE VIDA DE SEUS TRABALHADORES: Um  
Estudo de Caso Numa Empresa de Santa Catarina**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, área de concentração Ergonomia, da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

**Orientadora: Profa. Zuleica Maria Patrício, Dra.**

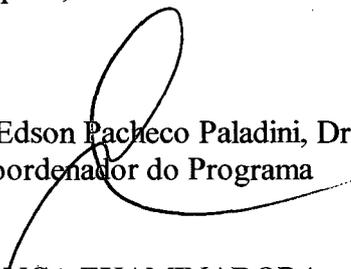
Florianópolis  
2002

**JACIR LEONIR CASAGRANDE**

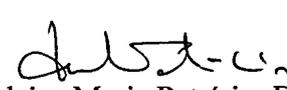
**A RELAÇÃO DA PRÁXIS DE COMUNIDADE ORGÂNICA NAS  
ORGANIZAÇÕES COM A SUA PERFORMANCE E COM A  
QUALIDADE DE VIDA DE SEUS TRABALHADORES: Um Estudo de  
Caso Numa Empresa de Santa Catarina**

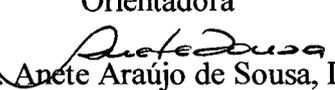
Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção, área de concentração Ergonomia, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

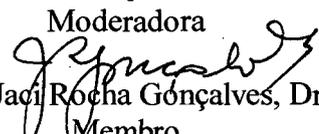
Florianópolis, 12 de setembro de 2002

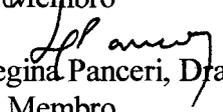
  
Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

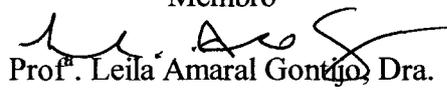
**BANCA EXAMINADORA**

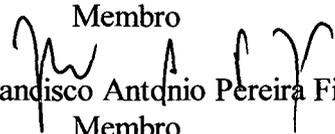
  
Prof.ª Zuleica Maria Patrício, Dra.  
Orientadora

  
Prof.ª Anete Araújo de Sousa, Dra.  
Moderadora

  
Prof. Jaci Rocha Gonçalves, Dr.  
Membro

  
Prof.ª Regina Panceri, Dra.  
Membro

  
Prof.ª Leila Amaral Gontijo, Dra.  
Membro

  
Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.  
Membro

**DEDICATÓRIA**

*Dedico esta tese à três pessoas marcantes: minha mãe que não teve oportunidade de frequentar uma escola e lê e escreve; meu filho André que nasceu junto com a tese; e à Denize, grande companheira de todos os momentos.*

## **AGRADECIMENTOS**

*A meus pais por terem mostrado o início do  
caminho da busca do conhecimento.*

*Ao de Programa de Pós-Graduação em Engenharia  
de Produção da UFSC, seus Professores  
especialmente da Área da Ergonomia.*

*Ao Prof José Francisco Salm, primeiro orientador,  
que possibilitou o ingresso no Programa.*

*À orientadora e amiga Profa. Zuleica Maria  
Patrício, pela dedicação, interesse e persistência em  
ensinar com qualidade e maestria.*

*Aos colegas e amigos do Núcleo Transcriar, pela  
possibilidade de partilhar angústias e buscar saídas.*

*À Universidade do Sul de Santa Catarina, pela  
intermediação da bolsa de estudos do PICDT.*

*Ao Gerente Industrial e à Supervisora da Linha de  
Montagem da Empresa pesquisada que acreditaram  
no Projeto e ofereceram todas as condições  
necessárias para a coleta de dados.*

*Aos amigos e familiares, pela paciência e  
compreensão.*

*Que a felicidade não dependa nem do tempo, nem  
da paisagem, nem da sorte, nem do dinheiro, que  
ela possa vir com toda simplicidade de dentro  
para fora de cada um para todos.  
(autor desconhecido)*

## RESUMO

Este trabalho trata de uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, com o objetivo de compreender a práxis de comunidade orgânica de uma empresa de Santa Catarina e a relação dessa práxis com sua performance e com a qualidade de vida de seus trabalhadores. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de campo, com entrevistas semi-estruturadas e observação participante, numa empresa de produção de aparelhos de comunicação, durante os meses de junho e julho de 2001, com gerentes, supervisores e trabalhadores da linha de montagem. Os pressupostos e o referencial teórico que guiaram o estudo têm como base a complexidade humana e a importância do cotidiano do mundo do trabalho na construção da qualidade de vida, e têm orientação em concepções clássicas de comunidade, integradas a concepções de paradigmas denominados emergentes, como “holístico”, “ecológico” e “sistêmico”. A análise e a reflexão dos dados possibilitaram validar o pressuposto de que a práxis de comunidade orgânica nos processos de trabalho da organização melhora sua performance e a qualidade de vida de seus trabalhadores. Melhora a qualidade de vida dos trabalhadores em razão das próprias características da práxis que construíram em integração com os dirigentes da Empresa e pelos produtos que geram na dinâmica desse processo. A performance da empresa melhora com a práxis de comunidade orgânica porque estimula a participação, o envolvimento, o comprometimento com o processo e com o produto, o senso de responsabilidade, a potencialidade, a criatividade, as metas de produção são atingidas, melhora o cuidado com o uso de materiais e instrumentos de trabalho, o que garante o processo e produto com melhor qualidade e projeta a Empresa e seus produtos no mercado em boas condições de competitividade. A melhoria da performance da Empresa é essencialmente interconexa com a melhoria da qualidade de vida dos envolvidos, pois esse mesmo processo produz nos envolvidos um ambiente de satisfação e realização com o processo e produto pelo sentido e significado do trabalho, pelo movimento dinâmico e constante de organicidade, construída nas interações técnico-afetivas, espontâneas ou provocadas pelas atividades do trabalho. É a própria práxis, que se constrói no cotidiano do ambiente de trabalho, a promotora da melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, e é essa qualidade de vida no ambiente de trabalho que promove a performance da Empresa.

## ABSTRACT

The present research followed a qualitative approach, of the case study type, with the aim of understanding the organic community praxis of a certain enterprise situated in Santa Catarina and the relationship between such a praxis and the enterprise's performance, as well as the relationship between the afore mentioned praxis and the workers' life quality. With those objectives in mind, a case study was undertaken through semi-structured interviews with and an active observation of managers, supervisors and assembly-line workers of an organization that produces communication equipment, in June and July of 2001. The presuppositions and the theoretical assumptions underlying the present study have as their basis the acknowledgment of human complexity and of the importance of routine in the labor world in the construction of life quality, and are founded on classical conceptions of community allied to the so-called "emerging" paradigms such as holism, ecology and system. The analysis of the data collected made it possible to validate the assumption that the organic community praxis adopted in the work process of an organization improves its performance and the life quality of its employees. The life quality of the workers becomes better due to the characteristics proper of the praxis undertaken together with the directors of the enterprise, and also because of the products generated by the dynamics of such a process. The performance of the organization becomes better when the organic community praxis is adopted because it stimulates the participation, the involvement and the commitment of the workers with the process and the products, and it increases their sense of responsibility and creativity. The employees attain the targets of production established by themselves. The care with the use of materials and working tools is also improved which guarantees a better process and products with better quality besides projecting a good competitive image of the organization and its products in the market. The improvement of the performance of the enterprise is intimately connected with the improvement of the life quality of those involved in it. As a matter of fact, this same process produces, for those who participate in it, a feeling of satisfaction and self-accomplishment as regards the process and the products, at the same time that it leads them to the recognition of the meaning of their work, because of the dynamic and unremitting movement of organicity built by the technical-affective, spontaneous or instigated interactions typical of the work activities. It is the praxis itself, established in the routine of work, which is responsible for the improvement of the life quality of the workers, and such an improvement leads to a better performance of the organization.

## SUMÁRIO

	<b>LISTA DE FOTOS .....</b>	<b>10</b>
<b>1</b>	<b>APRESENTANDO O ESTUDO .....</b>	<b>12</b>
1.1	O problema do estudo .....	12
1.2	Objetivos do estudo .....	21
1.3	Contribuição e limitações do estudo .....	22
1.4	Estrutura e apresentação do estudo .....	24
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.1	O resgate do conceito de comunidade .....	25
2.2	A idéia de comunidade no trabalho e nas organizações e o sentido de organicidade .....	34
2.3	A qualidade de vida: um processo de construção nas interações do cotidiano ...	60
<b>3</b>	<b>A TEORIA E AS TÉCNICAS DE ABORDAGEM DO ESTUDO .....</b>	<b>65</b>
3.1	Tipo de estudo .....	65
3.2	O processo de coleta, registro e análise dos dados .....	66
3.2.1	O processo de entrada no campo .....	66
	A. Cuidados éticos .....	67
	B. Definindo o local e os sujeitos do estudo e testando o instrumento de coleta de dados .....	69
3.2.2	O processo de ficar no campo .....	72
	A. Coleta de dados: entrevista e observação participante .....	73
	B.O registro dos dados .....	80
	C. A análise dos dados .....	81
3.2.3	O processo de sair do campo e a devolução dos dados .....	83

<b>4</b>	<b>A PRÁTICA DE COMUNIDADE ORGÂNICA NO PROCESSO DE TRABALHO DO COTIDIANO DE UMA EMPRESA DE SANTA CATARINA .....</b>	<b>85</b>
4.1	Perfil da empresa .....	85
4.2	O processo de construção de comunidade orgânica no cotidiano de trabalho ....	88
<b>5</b>	<b>A PRÁTICA DE COMUNIDADE ORGÂNICA, A PERFORMANCE DA EMPRESA E A QUALIDADE DE VIDA DOS SEUS TRABALHADORES .....</b>	<b>163</b>
5.1	O construto de comunidade orgânica na empresa: uma prática .....	163
5.2	A prática de comunidade orgânica e a relação com a performance da empresa e com a qualidade de vida de seus trabalhadores .....	176
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES .....</b>	<b>189</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>198</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>203</b>
	<b>Apêndice A.....</b>	<b>204</b>
	<b>Apêndice B .....</b>	<b>205</b>
	<b>Apêndice C .....</b>	<b>206</b>
	<b>Apêndice D .....</b>	<b>207</b>
	<b>Apêndice E .....</b>	<b>208</b>
	<b>Apêndice F .....</b>	<b>209</b>

## LISTA DE FOTOS

Foto 1 -	Quadro de presença emocional .....	99
Foto 2 -	Componentes de uma célula trabalhando .....	101
Foto 3 -	Na célula as colaboradoras trocam informações .....	102
Foto 4 -	Reunião das colaboradoras da linha de montagem com a supervisora e gerente da produção .....	106
Foto 5 -	Dia da parada da empresa, quando todos os funcionários participam de palestras .....	116
Foto 6 -	Mural na célula .....	117
Foto 7 -	Mural informativo .....	118
Foto 8 -	Reunião de avaliação do processo com as montadoras .....	119
Foto 9 -	Diálogo e descontração durante o trabalho .....	122
Foto 10 -	Ambiente de bom relacionamento .....	123
Foto 11 -	Conversa informal numa célula no intervalo do almoço, com a presença da supervisora da linha de montagem .....	125
Foto 12 -	Processo de convencimento e envolvimento nas questões da empresa .....	127
Foto 13 -	Limpeza e organização tornam o ambiente mais agradável .....	130
Foto 14 -	Apresentação e discussão de propostas de mudanças na linha de montagem .....	134
Foto 15 -	Quadro da produção de cada hora de trabalho .....	142
Foto 16 -	Formato da célula em “U” e as montadoras conversando na célula e com as colegas das células vizinhas .....	143

Foto 17 - Conversa na célula antes do expediente da tarde .....	144
Foto 18 - Cadeiras adequadas .....	146
Foto 19 - Quadro de registro da produção dos diferentes produtos.....	147
Foto 20 - Quadro de registro da produção mensal .....	149
Foto 21 - Rádio na bancada ao lado da montadora .....	155
Foto 22 - O refeitório .....	158
Foto 23 - Refeitório no horário do almoço .....	158
Foto 24 - Na célula as montadoras conversam, ajudam-se, cuidam da limpeza e organização .....	161

## 1 APRESENTANDO O ESTUDO

Neste capítulo introdutório apresentamos o problema do estudo, seus objetivos e pressupostos norteadores, as possíveis contribuições e limitações do trabalho, bem como sua estrutura de apresentação.

### 1.1 O Problema do Estudo

Consideram-se os seguintes **pressupostos**<sup>1</sup>:

- a) o ser humano, mais do que nunca no final do século XX e neste início de milênio, está sendo estimulado a refletir sobre a qualidade de vida e tem como desafio o próprio cotidiano do processo de viver, em especial o cotidiano do mundo do trabalho;
- b) os grandes problemas do nosso tempo são problemas globais, sistêmicos, inter-relacionados, interdependentes e requerem uma abordagem sistêmica, superando a abordagem fragmentada do paradigma<sup>2</sup> cartesiano;
- c) os paradoxos do mundo do trabalho e de seus produtos na qualidade de vida humana e do planeta como um todo têm gerado insatisfações coletivas e crises de percepções que, de certa forma, estão promovendo a reconstrução de referenciais que resgatem das tradições a importância da subjetividade, em seus

---

<sup>1</sup> Pressupostos, para Minayo (1999), são considerações provisórias do pesquisador acerca de determinado problema de estudo que sinalizam alguns princípios básicos que guiam a investigação empírica qualitativa. Expressam a linha de pensamento do pesquisador e o tipo de leitura que ele tem da realidade.

<sup>2</sup> Por paradigma entende-se, neste trabalho, o conjunto de teorias e técnicas, incluindo crenças e valores, que costumam servir de referência; são modelos teórico-metodológicos que guiam o pensar-fazer humano e que costumam ser compartilhados por uma dada comunidade humana. Um paradigma preconiza a elaboração de marcos teóricos e suas aplicações metodológicas (PATRÍCIO, 1995; 1999).

aspectos culturais e afetivos, e a importância da qualidade das interações no ambiente do trabalho;

- d) referenciais teóricos, identificados como sistêmicos, holísticos, ecológicos, estão explicitando a complexidade da vida e seus paradoxos, incluindo discussões éticas sobre avanços tecnológicos, valores da modernidade e a relação com a qualidade de vida. Também, estão clamando para processos de produção que venham a se caracterizar como práxis, a ponto de tornar possível um desenvolvimento mais sustentável, uma vez que estimulam princípios de comunidade e organicidade, focalizando a qualidade das interações humanas em componentes de responsabilidade e de solidariedade;
- e) assumindo concepções de paradigmas emergentes que compõem referenciais dessa natureza e considerando a complexidade do mundo do trabalho, reveste-se de importância a reflexão da necessidade de abordagens interdisciplinares que promovam a criação de novos sistemas de organização, que contemplem em seus processos de produção a diversidade humana, o sentido do trabalho para a satisfação individual e coletiva dos colaboradores e da própria organização;
- f) os sistemas de trabalho que contribuem para a qualidade de vida do trabalhador e para a qualidade da performance da organização requerem processos de trabalho como um sistema integrado de interações humanas, semelhante a uma comunidade que expressa significados do trabalhador e da empresa, numa dinâmica de organicidade que possibilita transcender o caráter mecanicista do mundo do trabalho; e
- g) a Ergonomia tem papel importante na contribuição da construção de referenciais para processos de trabalho que contemplem esses princípios, de forma a promover um mundo do trabalho mais humanizado.

Este estudo tem o seguinte **pressuposto básico**: a práxis de “comunidade orgânica” nos processos de trabalho das organizações melhora sua performance e a qualidade de vida de seus trabalhadores.

Com base nesse pressuposto, desenvolvemos uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, em uma empresa de Santa Catarina, pretendendo responder à seguinte **pergunta de pesquisa**: qual é a práxis de comunidade orgânica de uma

determinada empresa de Santa Catarina e a relação com a sua performance e com a qualidade de vida de seus trabalhadores?

O estudo procurou responder a essa questão por meio de um processo contínuo de busca de conhecimento, na literatura e na realidade em foco, guiado pelas **perguntas específicas** apresentadas a seguir.

- a) Qual o construto de “comunidade orgânica” segundo a literatura e segundo os dados identificados no cotidiano de trabalho da Empresa do estudo?
- b) Qual o processo de construção da práxis de “comunidade orgânica” na Empresa do estudo?
- c) Qual a relação do cotidiano do trabalho de “caráter orgânico” com a performance da Empresa do estudo?
- d) Qual a relação do cotidiano do trabalho de “caráter orgânico” com a qualidade de vida dos trabalhadores dessa Empresa?

O interesse pela temática “comunidade” surgiu quando da participação no curso de Mestrado em Ciências Sociais, no período de 1987 a 1991, antes mesmo de iniciar os estudos de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Esse interesse foi reforçado ao cursar diferentes disciplinas do Programa da área de Ergonomia como: Ergonomia e Organização do Trabalho, Aprendizagem Organizacional, Ergonomia Cognitiva, Sistemas Organizacionais, Engenharia Ergonômica do Trabalho, Métodos Qualitativos de Pesquisa e, especialmente, a disciplina Qualidade de Vida do Trabalhador. No doutorado, muitos enfoques foram se apresentando como possibilidade para desenvolver esse trabalho de tese. Mas somente depois de serem vivenciados momentos importantes, como a participação na produção do livro “Qualidade de Vida do Trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas”, de ter um contato mais intenso com a literatura e, acima de tudo, com os diálogos de orientação é que houve definição pela temática e também pela abordagem que seria dada ao estudo.

No início deste estudo, tínhamos a percepção de que seria um desafio estudar o trabalhador no seu contexto de trabalho, onde age e interage, transforma e é transformado pelo próprio processo de trabalho. Isso já é sentido em Montmollin (1990) quando coloca que o trabalho e o trabalhador são a imagem da sociedade e do homem, inegavelmente diferentes e demasiadamente complexos.

Para enfrentar a complexidade da realidade social, e simultaneamente uma espécie de crise de paradigmas, como a que estamos vivendo desde o final do século passado, é necessário desenvolver novos conceitos e estimular novos discursos sobre espaços e tempos de regulamentação política em condições de globalização econômica e enfraquecimento da importância atribuída às fronteiras ambientais. Os paradigmas em questão, cartesianos e mecanicistas, têm limites evidentes em trazer respostas satisfatórias para os paradoxos que se criaram e para os desafios deste século, tendo em vista essa complexidade.

As ciências humanas e sociais se organizaram em torno de um paradigma científico que colocou a sociedade moderna como poder hegemônico mundial, como um processo civilizatório destinado a reger toda a vida humana no planeta. A crise global é a crise dos diferentes paradigmas que levaram essa sociedade aos limites da sustentabilidade.

Como nos mostram Capra (1989), Ferguson (1999), Heller (1999), Morin (1986), Patrício (1995), Pinchot (1994), Santos (1999), Senge (1998) e Wheatley (1996), entre outros, vivemos um momento socioeconômico e cultural marcado por rápidas mudanças, avanços científicos e tecnológicos cada vez maiores e um grau de competitividade sem precedentes. Deparamo-nos com toda uma série de problemas globais que estão afetando a biosfera e a particularidade da vida humana de maneira alarmante, e que, segundo estudos na área, podem tornar-se insustentáveis para qualquer tipo de vida.

Tanto no que se lê quanto na realidade social, temos paradoxos marcantes entre o que há de mais evoluído no campo da tecnologia e de tradições que consideram a subjetividade em seus componentes culturais e afetivos. Ao mesmo tempo que percebemos ainda o movimento de pessoas saindo do campo em direção às cidades, percebemos um movimento em sentido contrário daqueles que notaram o caos improdutivo em que se tornaram os grandes centros urbanos. Essas pessoas rumam em direção a pequenas cidades e comunidades rurais em busca de novos meios de produção ou mesmo, como é visto no turismo ecológico e cultural, em busca de momentos de interação com a natureza e com a simplicidade do cotidiano e do consumo de produtos mais saudáveis para melhorar a qualidade de vida.

No processo de globalização que estamos vivendo, se há a diminuição da importância das fronteiras geográficas entre as nações em benefício da circulação de mercadorias e de idéias, também, na presença de resistência, percebe-se o fortalecimento de culturas nacionais, regionais ou de comunidades tribais. Esse padrão também se observa nas organizações: evidencia-se o apego por parte de dirigentes a modelos tayloristas, com

estruturas rígidas e verticalizadas de organização do trabalho, opondo-se a outros conceitos e não apostando em formas mais horizontalizadas e flexíveis de se organizar o processo de produção.

Na literatura sobre essa temática, como em Arendt (1989), Gozdz (1999), Chanlat (1996), Cappelli (1994), Dejours (1992), Santos e Fialho (1995), Heller (1999), Maffesoli (1984, 1995), Marshall (1997), Maslach e Leiter (1999), Patrício, Casagrande e Araújo (1999), Pinchot (1994, 1998), Senge (1998, 1999) e Wisner (1994), há evidências de que o mundo do trabalho passa por processos de mudanças, visto que já são contemplados nesse contexto princípios científicos e éticos até então não considerados. Alguns deles são: integração sistêmica dos processos; flexibilidade da estrutura organizacional e dos processos de trabalho; intercomunicação constante; visão compartilhada; métodos diferentes para qualificação da mão-de-obra (denominados colaboradores) com ênfase no potencial humano de razão e sensibilidade, valorizando a intuição, a criatividade, a participação e o envolvimento efetivo dos trabalhadores; aprendizagem formal e nos processos de trabalho; e integração de tecnologias avançadas com elementos de potencial humano. Além desses elementos, essas mudanças incorporam a preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores, seja direta, quando relativa ao ambiente do trabalho, seja indireta, quando se refere aos reflexos desse ambiente na vida como um todo, chegando à dimensão da responsabilidade social da empresa.

O trabalho ocupa um espaço muito importante na vida do ser humano, e, pela forma que ele ainda se expressa em nossa cultura, grande parte da vida é passada dentro de organizações. O trabalho é tão significativo em nossa sociedade que pessoas, quando apresentadas a outras, costumam se interessar pelo que fazem e geralmente perguntam onde trabalham. Desde os primórdios da humanidade, o trabalho tem sido um meio necessário para a produção e a manutenção da vida. Entretanto, nossa relação com o trabalho é ainda conflitante, pois, de um lado, ele é tido como um fardo pesado, indesejado; de outro, é tido como algo que precisaria dar sentido à vida.

Estudos mostram que, se o trabalho é considerado penoso para o ser humano, é porque na atual sociedade, com muita frequência, ele se configura de uma forma totalmente fragmentada, burocratizada, centrada em normas e rotinas que não integram o trabalhador efetivamente ao contexto da produção; muitas vezes, com exigências que conflitam com a cultura e os sentimentos do trabalhador, mesmo no coletivo, e distante de sua vida social ou familiar.

Muitos seres humanos adoecem e morrem por conta do trabalho; outros, inclusive, deixam de “viver” intensamente o cotidiano e passam meramente a “sobreviver”; há ainda o agravante de que, geralmente, esse processo é permeado da insignificância do trabalho para o ser humano, traduzindo-se apenas por insatisfação e sofrimento. Para Santos e Fialho (1995, p. 17), numa perspectiva ergonômica, há necessidade de se mudarem as condições de trabalho, adaptando-as às características fisiológicas e psicológicas do ser humano, para que este tenha um sentido de *ergon*, de realização, e não de *phonos*, de sofrimento.

A questão é que o mundo do trabalho está alicerçado em concepções que ainda estimulam a identidade *phonos*. Capra (1998) nos lembra que, quanto mais estudamos os problemas sociais do nosso tempo, mais percebemos que a visão mecanicista do mundo e o sistema de valores que lhe está associado geraram tecnologias, instituições e estilos de vida profundamente patológicos.

Por conta dos paradoxos que os avanços científicos têm provocado na vida do ser humano e do planeta, fala-se de uma crise de paradigmas<sup>3</sup> nas ciências humanas e sociais.

Os novos paradigmas começam a promover controvérsias sobre o mundo do trabalho e sobre a relação deste com a qualidade de vida do trabalhador, além de outras preocupações. Pressupõem a necessidade de provocar mudanças nas relações do ser humano com o trabalho, de maneira a produzir um novo significado, com ênfase no *ergon*, resgatando o trabalho no processo de viver, não apenas com o significado de fonte de sustento, de sobrevivência e de possibilidade de adquirir bens, mas também como fonte de crescimento pessoal, de satisfação pelo próprio contexto de trabalho.

Uma possibilidade trazida pela incorporação de princípios dos novos paradigmas, segundo Ferguson (1999), é a luta das pessoas para encontrar sentido e objetivos mais elevados no trabalho. O resultado foi o surgimento gradual de novos valores que refletiam necessidades autênticas e o desejo de um trabalho como veículo de transformação. Os novos valores começaram a criar uma nova ética social e comercial caracterizada pela qualidade de vida, tecnologia adequada, descentralização, ecologia e espiritualidade.

Essa nova identidade do trabalho na vida humana já pode ser percebida em algumas práticas organizacionais que apontam para a direção de relações mais humanas nos seus ambientes de trabalho. Essa identidade implica que a organização do trabalho contemple

---

<sup>3</sup> Para o tema “crise de paradigmas” é indispensável considerar a clássica obra de Thomas Kuhn, “A estrutura das revoluções científicas” (1978), bem como a obra contemporânea organizada por Agnes Heller, “A crise dos paradigmas nas ciências sociais” (1999).

a integração da dimensão tecnológica com a dimensão humana da organização. Experiências isoladas demonstrando práticas criativas têm reforçado a concepção de que há outros modos de se organizar o trabalho no mundo moderno. Isso implica a superação da divisão entre planejamento e execução, entre quem pensa e prescreve o trabalho e quem efetivamente realiza as atividades. A maneira pela qual os processos de trabalho são organizados não depende apenas da tecnologia empregada, mas, acima de tudo, do envolvimento e comprometimento dos seres humanos participantes do processo.

Para Montmollin (1990, p. 146), a Ergonomia começa a preocupar-se também com a complexidade da organização do trabalho e suas conseqüências. Para ele, “qualquer trabalho está sujeito a condições sociais, que a análise ergonômica clássica em geral afasta, desconfiando, com certa razão das abordagens da psicossociologia”. Nessa concepção, raramente o trabalhador se encontra “isolado, sempre enquadrado, sempre pago, cidadão e assalariado”; além de ter uma história, ele tem também uma carreira. Nessas circunstâncias é importante, segundo ele, desenvolver a “análise das comunicações no trabalho, a das relações da vida laboral e pós-laboral, e a do desenvolvimento progressivo das competências, através da formação, da experiência pessoal e da experiência coletiva”.

A Escola de Relações Humanas, formulada por Elton Mayo, já entendia que, além da recompensa financeira, o trabalhador precisava encontrar na organização da produção situações que favorecessem a cooperação e a sua integração; a Escola buscava o aumento da produtividade, em decorrência da maior adesão dos trabalhadores à empresa, por meio da eliminação do conflito no seu interior.

As denominadas Teorias Modernas de Administração propõem a participação do trabalhador na organização da produção, a utilização de técnicas que aumentem a motivação no trabalho, a descentralização nas decisões, a delegação de autoridade, a consulta aos trabalhadores, a criação de grupos semi-autônomos.

Essas experiências, em tese, aproximam os trabalhadores do poder de organização, mas não representam, em absoluto, o controle desse poder pelo trabalhador. Para Dejours (1992), se o trabalho fosse livremente escolhido, e sua organização flexível, o trabalho poderia adaptar-se às necessidades do corpo do trabalhador, aos seus desejos, às variações de seu espírito, o que o tornaria muito mais prazeroso.

Para Heller (1999), vivemos num contexto de crise de paradigmas que diz respeito à cultura mundial, que envolve o próprio fundamento epistemológico de um paradigma

formalmente universal e contrapõe a modernidade ocidental a outros paradigmas epistemológicos. No próprio centro do sistema mundial, desenvolveu-se um amplo movimento de contestação dos limites dessa modernidade.

Neste início de século, esses desafios exigem uma reformulação do paradigma científico vigente. No Brasil, as mais modernas técnicas de organização do trabalho industrial contrastam com a violência e a pobreza das grandes cidades, com as desigualdades étnicas, com as precárias condições de vida dos homens do campo e com os problemas de governabilidade política.

A ameaça parece ainda mais grave por conta da transformação das experiências da vida cotidiana, com a introdução nos lares, e mesmo na vida íntima, de uma tecnologia sempre em mudança. Para Heller (1999), há necessidade de se mudarem hábitos, idéias, credos e de se reaprender praticamente tudo várias vezes durante a vida. A modernidade é uma grande possibilidade e também um grande ônus.

Por outro lado, a competitividade globalizada e a flexibilização do mercado de trabalho apontam para a necessidade de um novo trabalhador, mais escolarizado, participativo e polivalente, e até mesmo portador de uma revalorização da ética e da utopia do trabalho. Uma força de trabalho de alto nível de formação escolar e técnica, para atuar em organizações com pouca definição de postos de trabalho, envolvendo trabalho em equipe, é forte indicativo do novo mundo do trabalho. Trata-se de uma organização do trabalho que passa da ênfase no individual, artificial e mecanicista para a ênfase no potencial individual e coletivo, no orgânico, nas interações espontâneas, visando integrar a finalidade do trabalho à vida do trabalhador, inclusive que vise à felicidade e ao prazer dos seus colaboradores, no contexto trabalho, pela própria atividade que desenvolvem. Mas como conseguir essa identidade nas organizações? Que práxis daria conta dessa perspectiva? E como identificar essa identidade?

Gramsci (1991), em seus princípios de participação e de viver orgânico em coletividade, associado à performance dos estudos de Maffesoli (1984, 1987, 1995) e agora, mais recentemente, De Masi (1999) nos provocam a resgatar o espírito de comunidade no cotidiano do processo de viver, incluindo o ambiente de trabalho. Suas concepções nos sugerem que é preciso buscar explicitar e aperfeiçoar os componentes que identifiquem uma comunidade. O contato com os dois primeiros autores nos coloca diante de um princípio fundamental: o caráter orgânico – a organicidade nas microinterações.

Isso posto, demonstra que nesta virada de milênio inúmeras questões, às vezes

muito complexas, são formuladas em torno dos paradoxos marcantes da sociedade deste tempo e permanentemente intrigam os pesquisadores, em especial das áreas estabelecidas como as das ciências humanas, sociais e da saúde.

Essas considerações todas até aqui colocadas mostram a pertinência dos pressupostos apresentados no início deste capítulo, que sustentam a necessidade de um estudo que possibilite explicitar componentes de uma práxis voltada à transformação dessas limitações do contexto trabalho, a ponto de promover melhorias na qualidade de vida da organização como um todo.

Na incumbência de dar conta dessa complexidade, dentro das possibilidades e caminhos da produção científica, esta pesquisa foi guiada por estudos que abordam as dimensões do trabalho e da qualidade de vida numa perspectiva de resgate dos componentes humanos, como: a subjetividade, integrando razão e sensibilidade; a necessidade das interações de grupo; o trabalho em comunidade; o diálogo entre diferentes; e a importância da satisfação e felicidade do ser humano no próprio ambiente de trabalho. Entre esses estudos, destacamos os trabalhos de Brandão e Crema (1991), Maffesoli (1994), Patrício (1995), Marshall (1997), Pinchot (1998), Senge (1998), De Masi (1999) e Patrício, Casagrande e Araújo (1999).

Esse olhar possibilita um diálogo interdisciplinar mais intenso, indispensável nesta pesquisa, e sugere a escolha de métodos qualitativos de pesquisa, caracterizados por uma maior flexibilidade e profundidade na abordagem da realidade social. Nessa perspectiva, pode-se dar mais ênfase à compreensão dos mais diversos aspectos situados no ambiente de trabalho. Segundo Patrício (1999), são os métodos qualitativos que, associados aos quantitativos, quando necessário, podem dar conta de abordar a complexidade da vida humana e compreender as situações que se estabelecem na reciprocidade que diz respeito ao mundo particular e coletivo do indivíduo num dado ambiente.

Para dar conta dessa abordagem qualitativa, foram utilizados, em especial, os estudos de Minayo (1999), Bogdan e Biklen (1994) e, em particular, as técnicas de trabalho de campo e análise de dados segundo Patrício (1990, 1995, 1999).

A problemática está inserida no cenário de mudanças deste início de milênio, que torna imperativa a necessidade de reflexão contínua a respeito dos novos quadros do universo do trabalho e da produção. Essa complexa dinâmica exige a aplicação de um raciocínio sistêmico, que busca identificar as inter-relações e interconexões nos processos de

organização do trabalho e da produção.

Com isso, colocou-se o desafio de abordar as relações interpessoais que se estabelecem no cotidiano de trabalho de uma empresa de Santa Catarina, buscando possíveis conexões com a qualidade de vida dos trabalhadores e com a produtividade dessa Empresa. Com base em princípios de metodologias de pesquisa qualitativa, os dados foram colhidos tendo como subsídios técnicas de observação participante e entrevista semi-estruturada, durante atividades de equipe na empresa e através de contatos individuais com vinte e três de seus trabalhadores.

Na verdade, os fundamentos da vida do ser humano são as dimensões existenciais, as relações na sociedade, no trabalho, com a família, a busca constante de mais satisfação e de realização individual e coletiva. Percebe-se de antemão que a qualidade de vida na sociedade e a qualidade de vida no trabalho são interdependentes, fundamentadas pelas interconexões cotidianas, que contemplam dimensões de comunidade, envoltas em processos de interação que podem ou não estar inseridos na dinâmica de organicidade.

Essa dinâmica, em princípio, pode ser caracterizada como interações de proximidade, de socialidade, que se constroem por objetivos e valores comuns, fusão de pensamentos e sentimentos como de solidariedade, de confiança, de cooperação, de integração, de vida grupal, de interdependência, tal como a sensação de pertença mesmo quando há o sentido do respeito à individualidade.

## 1.2 Objetivos do Estudo

Para dar conta de responder à pergunta da pesquisa, o estudo tem o seguinte **objetivo geral**: compreender a práxis de “comunidade orgânica” de uma Empresa de Santa Catarina e a relação dessa práxis com sua performance e a qualidade de vida de seus trabalhadores.

E como **objetivos específicos**:

- a) identificar o construto de “comunidade orgânica”, segundo a literatura e os significados identificados nos dados de campo referentes ao cotidiano de trabalho da empresa do estudo;

- b) descrever o processo de construção da práxis de “comunidade orgânica” na empresa do estudo;
- c) identificar a relação do cotidiano do trabalho de “caráter orgânico” com a performance da empresa do estudo;
- d) identificar a relação do cotidiano do trabalho de “caráter orgânico” com a qualidade de vida dos trabalhadores dessa empresa.

### **1.3 Contribuição e Limitações do Estudo**

Como propósito acadêmico, pretendemos contribuir diretamente com a produção de conhecimentos básicos sobre concepções acerca do conceito “comunidade orgânica no mundo do trabalho”, entendendo que, indiretamente, estamos colaborando com a produção de conhecimento aplicado, na medida em que esses conhecimentos, quando publicados, possam ser utilizados, já de imediato, em contextos organizacionais.

Especificamente, no que diz respeito à contribuição para Ergonomia, o estudo possibilita o conhecimento e a compreensão de uma práxis de trabalho numa empresa que, enquanto trabalha para melhorar sua performance (desempenho), também produz melhorias na qualidade de vida dos seus colaboradores. Essa problemática se insere no contexto de um dos propósitos mais concretos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e, mais especificamente, na área da Ergonomia, visto que se insere na perspectiva da interdisciplinaridade. O trabalho de pesquisa desenvolvido permitiu o resgate e interação de diferentes áreas do conhecimento, para produzir uma interface da Ergonomia com os conhecimentos produzidos pelas Ciências Sociais Aplicadas ao contexto das organizações ou, mais especificamente, da Sociologia das Organizações.

Além de colocar à disposição da comunidade acadêmica alguns avanços intelectivos sobre o tema em estudo, também pretendemos, como princípio ético, contribuir com a comunidade orgânica da empresa pesquisada, para que esta possa tirar proveito das abstrações do estudo, com vistas a aprimorar ainda mais a organização de seus processos de trabalho. Tal empresa tem como missão, “prover soluções em comunicação para atender necessidades e aumentar a convivência na comunicação interpessoal de voz e de dados, superando expectativas nos diversos segmentos de mercado” (INFORMATIVO 2001).

Também, pretende-se com este estudo contribuir na direção do fortalecimento da abordagem dos novos paradigmas, evidenciando a pertinência de seus princípios e da aplicabilidade dos métodos qualitativos de pesquisa, especialmente em estudos socioergonômicos de compreensão de práxis que envolvam dimensões semelhantes à de comunidade orgânica em empresas que, além da sua performance, estejam preocupadas também com a qualidade de vida dos seres humanos envolvidos nesse contexto.

D'Ambrósio (1993) nos ajuda a acreditar nessa contribuição, quando alerta que no paradigma holístico a metodologia está sendo elaborada à medida que seus princípios estão sendo esclarecidos. E afirma que, embora ainda estejamos nos primórdios de sua compreensão e aplicação, já podemos vislumbrar o vasto alcance do seu potencial transmutador, na direção de uma atitude integrativa ante o real.

Essa colocação de D'Ambrósio valida a percepção que tivemos durante toda a trajetória do estudo, desde a busca do tema na literatura até o momento de análise dos dados empíricos: desenvolver elementos dessa natureza (sistêmicos, ecológicos, holísticos), que possam ser aplicados na complexidade dos contextos humanos, é um desafio para os pesquisadores e para profissionais responsáveis pela condução de processos sociais em diferentes dimensões.

Como limitação do estudo, apesar de indicativos da Banca de Qualificação pela redução do número de fontes de dados de campo, identificamos a impossibilidade de fazer o que a princípio havíamos previsto, que era buscar respostas em mais de uma empresa de Santa Catarina, de forma que pudéssemos identificar elementos comuns do conceito de comunidade orgânica em diferentes contextos.

Outra limitação, mas que entendemos ter sido apenas uma confirmação do que já havia sido alertado pelo método utilizado, foi a dificuldade de dar conta de compreender a problemática do estudo em todas as suas dimensões, mesmo aplicando fundamentos de abordagem holística e técnicas de uma pesquisa do tipo estudo de caso. Quando o que se investiga é uma complexidade composta de diversidades de situações humanas, historicamente construídas, mesmo sendo num único ambiente de trabalho, identificamos as limitações que temos. Na verdade, conforme princípios de métodos qualitativos, em especial guiados por princípios sistêmicos ou holísticos, o pesquisador busca com o seu processo de pesquisa melhor se aproximar do objeto em estudo, sem a pretensão de dar conta do todo, porquanto a realidade é muito complexa e dinâmica para se conseguir captá-la totalmente, sem dizer da característica efêmera dos fenômenos sociais em seu potencial de mutabilidade

constante.

E, finalmente, entendemos, baseados em princípios de bioética aplicados à produção de conhecimentos, que a finalidade última desses conhecimentos nas organizações é melhorar a qualidade de vida da sociedade.

#### **1.4 Estrutura de Apresentação do Estudo**

O capítulo dois apresenta o referencial teórico inicial, voltado mais para alguns conceitos de comunidade, resgatando a idéia de comunidade nas ciências sociais, novas formas de organização do trabalho e qualidade de vida. Esse resgate da literatura também colabora para atender parte de um dos objetivos específicos.

No capítulo três são apresentados o delineamento metodológico do estudo, seus fundamentos teóricos e orientações práticas relativos aos métodos qualitativos, bem como o detalhamento dos procedimentos quanto a técnicas e instrumentos que foram utilizados na pesquisa.

O capítulo quatro apresenta a descrição da comunidade orgânica no processo de trabalho do cotidiano da empresa catarinense, local deste estudo, atendendo também a um dos objetivos específicos.

O capítulo cinco apresenta a discussão da práxis de comunidade orgânica e a relação com a performance da empresa e a qualidade de vida de seus trabalhadores, buscando responder à pergunta da pesquisa.

No sexto capítulo apontamos as reflexões finais e sugestões do estudo, seguidas das referências e dos apêndices.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo apresentamos, inicialmente, um resgate do conceito de comunidade a partir de autores considerados clássicos nas Ciências Sociais. Num segundo momento, apresentamos, a partir da literatura mais recente, idéias sobre comunidade, organicidade e produtividade no trabalho, e sobre conceitos de práxis, considerando também autores clássicos desse tema. E, finalmente, apresentamos idéias referentes a trabalho e qualidade de vida.

### **2.1 O Resgate do Conceito de Comunidade**

Pode-se observar, pela literatura das ciências humanas e sociais, que a redescoberta da comunidade constitui um dos fatos mais notáveis na evolução do pensamento sociológico do século XIX. Seus efeitos ultrapassaram a área da teoria social, estendendo-se à Filosofia, à História, à Teologia e a outras disciplinas, a tal ponto que a matéria se transformou num dos temas predominantes das obras especulativas daquele século. Dificilmente haverá outra idéia que represente um divisor de águas tão nítido entre o pensamento social do século XIX e o da era precedente, que foi a Idade da Razão.

Ciente de que essa literatura que resgata a discussão de comunidade não representa aquilo que se tem de mais avançado nas Ciências Sociais, mesmo assim, não se pode ignorar a importância dessas concepções clássicas na formulação dos novos conceitos a respeito do tema. Elas constituem sempre, indubitavelmente, um ponto de referência para a construção do novo. Uma passagem por essa literatura se torna imperativa.

A idéia de comunidade assume, no século XIX, segundo Nisbet (1990), a posição dominante que a noção do contrato assumia na Idade da Razão. Naquela época, os filósofos usavam a figura racional do contrato para legitimar as relações sociais. O contrato

proporcionava o modelo de tudo o que era bom e defensável no seio da sociedade. No século XIX, porém, assistimos ao definhamento do contrato diante da redescoberta do simbolismo da comunidade.

A influência da redescoberta da comunidade, para Nisbet (1990), pode ser notada também em toda a área da historiografia do século XIX. Entre os aspectos que distinguem a obra dos historiadores do século XIX daqueles do século XVIII, o que sobrepuja os demais, com exceção, talvez, do caráter cada vez mais científico de seus objetivos, é a verdadeira irrupção de um interesse erudito pelo passado comunitário e tradicional da Europa. Esse interesse torna-se manifesto nos numerosos trabalhos sobre o feudo, a comunidade aldeã, a guilda, o condado, o burgo, o distrito e outros mais. O autor menciona nomes como Stubbs, Freeman, Maitland, Fustel de Coulanges, Savigny e Von Gierke para evidenciar o interesse que vários historiadores da maior importância dedicavam, no curso do século XIX, ao estudo das comunidades.

Uma das obras mais importantes no resgate da idéia de comunidade a partir dos clássicos foi organizada por Florestan Fernandes em 1973, com o título “Comunidade e Sociedade”, constituída de artigos de renomados cientistas sociais. Destes, alguns conseguiram maior destaque e precisam ser mencionados na abordagem da temática da comunidade, como Wirth, Tönnies, McIver e Page.

Em muitas áreas de pensamento, segundo Wirth (1973), os laços da comunidade, reais ou imaginários, tradicionais ou deliberadamente criados, chegam a constituir a imagem de uma sociedade. A comunidade forma o elemento denotativo da legitimidade em associações tão variadas como o Estado, a Igreja, o Sindicato, o Movimento Revolucionário, a profissão e a cooperativa.

O termo “comunidade”, do mesmo modo que outros conceitos derivados do uso e sentidos comuns, tem sido empregado quase com a mesma liberdade que se dispensa à poesia. Para alguns autores, como Fernandes (1973), a comunidade tem representado as relações orgânicas que existem no mundo dos animais e das plantas e que podem ser encontradas em relações humanas, bem como entre organismos da mesma espécie ou de espécies diferentes que vivem juntos em base simbiótica.

Segundo Wirth (1973), existe uma diferença marcante entre os pontos de vista dos sociólogos Herbert Spencer e Augusto Comte. Enquanto o primeiro acentuava um aspecto do complexo social, isto é, a divisão do trabalho, concorrência e interdependência, o segundo

considerava o consenso, isto é, a cultura comum, as experiências comuns, os objetivos e a compreensão como o fato mais fundamental na coesão social. A ênfase sobre um ou outro desses dois aspectos da vida grupal humana reaparece persistentemente na sociologia de Durkheim, com a solidariedade orgânica e a solidariedade mecânica, que se cristalizaram na diferença entre “comunidade” e “sociedade” expressada por Tönnies, Weber, Park, Burgess e MacIver.

Durkheim (1999) percebe que, com o crescimento das cidades, as relações sociais tornam-se mais numerosas. Pela aproximação os indivíduos passam a estar mais em contato, de modo a agir e reagir uns sobre os outros, de tal forma a não apenas trocar serviços ou fazer concorrências, mas de viver uma vida em comum.

Segundo Durkheim (1999), a condensação da sociedade, que multiplica as relações interacionais e acentua a divisão do trabalho social, produz a “solidariedade orgânica”, superando a “solidariedade mecânica”, que se constitui em um conjunto de crenças e sentimentos comuns ou consciência comum, e só ocorre quando os homens se diferenciam, enquanto se tornam interdependentes.

A solidariedade orgânica surge com a divisão acentuada do trabalho, na perspectiva da integração social, numa sociedade constituída por um sistema de funções e papéis diferentes, desempenhados pelos seus integrantes.

Para Durkheim (1999), a solidariedade social inclina fortemente os homens entre si, coloca-os em freqüente contato, multiplica também as ocasiões que têm de se relacionarem. Quanto mais solidários são os membros de uma sociedade, mais relações diversas sustentam, seja entre si, seja com o grupo tomado coletivamente, porque, se seus encontros fossem raros, eles não dependeriam uns dos outros senão de maneira frágil e intermitente.

Para Tönnies (1973), a comunidade passou a referir-se à vida grupal, quando encarada do ponto de vista de simbiose, e sociedade quando encarada do ponto de vista de consenso. Uma base territorial, distribuição de homens, instituições e atividades no espaço, uma vida em conjunto fundada no parentesco e interdependência econômica, e uma vida econômica baseada em mútua correspondência de interesses tendem a caracterizar uma comunidade. Sociedade, por outro lado, passou a referir-se mais a relações voluntárias e contratuais entre os homens, as quais, presume-se, dada sua distribuição no espaço, se acham menos diretamente afetadas que suas relações orgânicas.

Pierson (1981) entende por comunidade a organização de indivíduos ou de grupos, biótica ou economicamente interdependentes, junto com a organização inconsciente que essa interdependência cria. Ao estudar a comunidade, interessa-se principalmente pela localização e pelos movimentos no espaço dos indivíduos. A comunidade surge e adquire organização como resultado dos processos de competição e de acomodação. As características mais importantes de uma comunidade são a divisão de trabalho e a interdependência biótica e econômica. Mas a característica fundamental de uma sociedade é o consenso.

O grupo social refere-se a qualquer agregação ou associação de homens que, de certo modo, são da mesma classe e com unidade própria. Pode-se distinguir, segundo Wirth (1973), os grupos sociais em duas ordens gerais: a dos que são mais bem concebidos como comunidade e a dos que são mais bem compreendidos se considerados como sociedade. Talvez seja simplificar exageradamente as complexidades da vida dizer que toda comunidade é uma sociedade, mas nem toda sociedade é uma comunidade.

Para Tönnies (1973), numa certa medida, pode-se compreender a comunidade como um organismo vivo, e, estranhamente, a sociedade como um agregado mecânico e artificial. A teoria da comunidade se deduz, segundo as determinações da unidade completa das vontades humanas, de um estado primitivo e natural que, apesar de uma separação empírica que se conserva através desta, caracteriza-se diversamente segundo a natureza das relações necessárias e determinadas entre os diferentes indivíduos.

A fonte comum dessas relações é a vida, que começa com o nascimento e continua enquanto ela persistir. É um fato que as vontades humanas são e permanecem unidas, na medida em que cada uma corresponde a uma disposição que resulta de sua origem.

Segundo Wirth (1973), os homens vivem em comunidade em virtude das coisas que têm em comum, e a comunicação é a maneira pela qual passam a possuí-las. Toda comunidade tem sempre estes dois aspectos, o de se viver junto e o de participar de uma vida comum. Na comunidade humana, para o autor, nunca chegamos a esgotar completamente nosso poder de análise enquanto não tivermos também compreendido a participação dos indivíduos em empreendimentos comuns, nas mesmas esperanças e idéias comuns e no mecanismo de comunicação e de interação social, os quais não estão embutidos no organismo, mas existem na linguagem, nos símbolos coletivos, nas leis e costumes, em suma, numa herança social.

Para Tönnies (1973), a própria relação e, conseqüentemente, a associação podem

ser compreendidas como vida real orgânica, essência da comunidade. Tudo o que é confiante, íntimo, que vive exclusivamente junto é compreendido como a vida em comunidade. A sociedade é o que é público, é o mundo. O homem encontra-se em comunidade com os seus desde o nascimento, unido a eles tanto no bem como no mal. Entra-se na sociedade como em terra estrangeira. A comunidade doméstica, com suas ações infinitas, é experimentada por cada um daqueles que dela participam. Existem comunidades de línguas, costumes, fé, mas existem também sociedades do trabalho, da viagem, das ciências. As sociedades comerciais são, desse ponto de vista, particularmente significativas, devendo existir confiança e comunidade entre os membros.

O que tornou a comunidade um conceito cada vez mais significativo parece ser, antes de tudo, atribuível ao seu caráter inclusivo, de pertinência. Ele designa uma série de fenômenos que se estendem desde a divisão do trabalho até a ação coletiva, desde a vida grupal concebida em forma substantiva até os processos psíquicos envolvidos na interação das pessoas nos seus cotidianos.

Em certo sentido, pode-se dizer que o conceito de comunidade através de diferentes definições tem sido o instrumento para chamar a atenção aos fenômenos sociais, pois uma das principais tarefas de todo grupo humano consiste em criar o sentido de participação em comum.

Para Wirth (1973), pode-se considerar os problemas sociais de uma comunidade como oriundos dos conflitos entre atitudes, valores, personalidades, instituições e grupos econômicos, raciais, políticos e culturais. Pode-se conceber esses conflitos como índices de mudança social, de crescimento e de desorganização, e eles podem ser mais bem compreendidos se vistos como partes ou sintomas de uma configuração mais ampla de comunidade.

Segundo Tönnies (1973), as relações entre as vontades humanas, comunidade e sociedade, na linguagem, encontram-se em relações múltiplas. Cada uma das relações é uma ação recíproca que, enquanto exercida de um lado, é suportada ou recebida do outro. Cada uma das relações representa uma unidade na pluralidade e uma pluralidade na unidade. Compõe-se de exigências, compensações e ações que passam e repassam e que são consideradas como expressões das vontades e de suas forças.

Através da literatura das ciências sociais, percebe-se que sempre houve uma valorização maior da vida do campo, porque nela a comunidade é mais forte e mais viva entre

os homens. A comunidade é entendida como a vida comum, verdadeira e durável, e a sociedade é somente passageira e aparente.

Ao falar em comunidade, Nisbet (1990) refere-se a algo muito mais amplo que a comunidade local. No sentido em que é empregado por muitos pensadores dos séculos XIX e XX, o termo abrange todas as formas de relacionamento caracterizadas por um grau elevado de intimidade pessoal, profundidade emocional, engajamento moral, coerção social e continuidade no tempo. A comunidade encontra seu fundamento no homem visto em sua totalidade e não num ou noutro papel que possa desempenhar na ordem social, encarada separadamente. Sua força psicológica deriva de uma motivação mais profunda que a da volição ou do interesse e realiza-se na fusão de vontades individuais, que é impossível numa união que se funde apenas na mera conveniência ou em elementos de racionalidade.

Nesse sentido, a comunidade é a fusão do sentimento e do pensamento, da tradição e da ligação intencional, da participação e da volição. Pode ser identificada ou encontrar sua expressão simbólica na religião, na nação, na raça, na profissão. Seu protótipo, tanto histórico como simbólico, é a família, cuja nomenclatura ocupa lugar predominante em quase todos os tipos considerados autênticos de comunidade.

Segundo Pierson (1981), na comunidade encontramos cooperação mútua, que é, na sua forma mais característica, impessoal e inconsciente. A comunidade se define pela simbiose, isto é, pelo simples viver em comum. Ao estudar a comunidade, tratamos das forças que produzem movimento e localização físicos, os quais, por sua vez, determinam a posição no espaço da planta, animal ou ser humano em apreço.

Embora a divisão do trabalho na comunidade produza cooperação, esta é, na sua forma mais característica, inconsciente e nasce naturalmente do processo de competição.

Conforme Nisbet (1990), ante o caráter relativamente impessoal e anônimo, as relações evidenciam a estreita ligação pessoal que prevalece na comunidade. Os grupos e as associações que não pudessem ser concebidos nesses termos eram marginalizados pela história. Raras eram as comunidades tradicionais que poderiam resistir ao exame realizado pelos filósofos jusnaturalistas dos séculos XVII e XVIII. Um tratamento especial também teve de ser dispensado à Igreja, mas ao findar do século XVII essa situação privilegiada já se ia desvanecendo. Quanto às outras associações, são tratadas sem a menor contemplação. As guildas, as corporações, os mosteiros, as comunas, as comunidades parentais e aldeãs, todos eram apontados como entidades não fundadas no direito natural.

Ainda conforme colocado por Nisbet (1990), tal qual o conhecimento racional, também a comunidade racional deve ser o extremo oposto da tradicional. Deve fundar-se no homem, que não há de ser visto como um membro de corporação, um adepto da Igreja ou um camponês, mas apenas como um homem natural, e há de ser concebida como um entrelaçamento de relações específicas, criadas pela vontade, através das quais os homens se ligam livre e racionalmente. Foi esse o modelo de sociedade que o Iluminismo francês veio encontrar.

A redescoberta da comunidade tradicional e suas virtudes constitui, segundo Nisbet (1990), um dos pontos centrais dos trabalhos dos conservadores, e o mesmo pode ser dito do contraste entre a comunidade e o individualismo despersonalizado que os conservadores viam surgir a seu lado. Na França, o autor busca apoio em Bonald, que teria afirmado que a necessidade mais premente do seu tempo consistia no restabelecimento da segurança comunitária proporcionada pela Igreja, pela família e por outras fontes pré-revolucionárias de solidariedade, inclusive as guildas e as comunas.

O contraste entre a segurança patriarcal dessas entidades e a insegurança da nova ordem constituem um tema bastante freqüente. Nos escritos da época, a comunidade local e sua autonomia natural constituem um marco central das Ciências Sociais.

A formulação mais eloqüente do ponto de vista conservador é encontrada em Disraeli apud Nisbet (1990, p. 259); na Inglaterra não existe comunidade, “existem formas de agregação”, realizadas sob circunstâncias que fazem dela antes um “elemento de dissociação que de união”. A sociedade constitui-se pela “comunhão de objetivos”. Sem essa comunhão, os homens podem ser levados à contigüidade, mas permanecerão virtualmente isolados.

Conforme Nisbet (1990), o companheirismo, a condição de estar próximo, a comunidade, cada qual à sua maneira, formam os novos padrões da utopia. Aquilo que apenas era o sonho de algumas mentes utópicas transformou-se em realidade, numa realidade transitória, muitas vezes decepcionante. As comunidades religiosas utópicas do século XIX abrangeram maior número de pessoas. Sua motivação situa-se no repúdio ao egoísmo político e econômico, e também no desejo de recuperar a pureza apostólica ou profética do cristianismo. Como ética, o comunitarismo representa uma força poderosa na religião do século XIX e em muitas outras áreas.

A comunidade constitui um modelo de efeito sutil e pronunciadamente intelectual. Grande parte da reorientação da filosofia moral e social resultou do impacto que a

redescoberta da comunidade produziu sobre o pensamento histórico e sociológico. Esse fenômeno levou a uma mudança total de perspectivas. A influência da idéia da comunidade surge numa parte substancial do fluxo do pensamento político. A idéia do estado abstrato, impessoal e puramente jurídico, segundo Nisbet (1990), é contestada pelas teorias baseadas na precedência da comunidade, da tradição e do *status* social. A comunidade é o modelo da boa sociedade, raiz de ataques contra o modernismo intelectual e literário.

A influência que a idéia de comunidade exerceu sobre o pensamento hegeliano, segundo o mesmo autor, torna-se mais patente na Filosofia do Direito, com seus ataques ao contrato como modelo de relacionamento humano condicionado por uma visão da sociedade que é concêntrica, formada por círculos interligados de associações como a família, a profissão, a comunidade local, a classe social, a Igreja, com autonomia nos limites de sua abrangência funcional, consideradas fontes necessárias de afirmação do indivíduo, e todas elas, em conjunto, reconhecidas como o elemento formativo do verdadeiro Estado.

Para Tönnies (1973), a esfera da vontade comum é uma massa de determinada força, poder e direito, uma soma de querer e poder enquanto obrigação e dever. Existem e nascem desigualdades reais no interior da comunidade, tanto pelas obrigações e pelos direitos amplos e restritos, como pela vontade pessoal previamente determinada e também quando essa vontade depende de uma vontade comunitária.

Deve-se entender por compreensão, segundo Tönnies (1973), sentimentos recíprocos comuns e associados, como vontade própria de uma comunidade. A compreensão representa a força e a simpatia sociais e particulares que associam os homens, pelo fato de toda tendência do homem estar unida à razão e supor as disposições da língua e de uma vontade razoável. Em outras palavras, tudo o que pertence à significação de uma relação comunitária e que tem um sentido nela e para ela representa o seu direito, isto é, é respeitado como vontade realmente existente da maioria dos associados.

A compreensão baseia-se num conhecimento íntimo uns dos outros, na medida em que ela é condicionada por uma participação direta de um ser na vida dos outros, pela inclinação de partilhar suas alegrias e sofrimentos.

A comunidade existe, na concepção de Tönnies (1973), também nos maiores agrupamentos como expressão psicológica da ligação do sangue, embora mais dissimulada e aparecendo entre os indivíduos apenas sob a forma orgânica. A generalidade de uma língua comum aproxima e une os sentimentos humanos enquanto possibilidade real de compreensão

da palavra. Da mesma forma existe um espírito comum, e mais ainda suas manifestações mais altas, costumes e fé comuns, que enraizados nos membros de um povo, símbolos de uma unidade e da concórdia de sua vida, embora sem certeza, mas nele e dele se estendem com crescente intensidade e alcançam plenamente todas as divisões e ramos de uma raça, uma associação orgânica dos seres, pelo sangue ou por aliança.

A cidade, conforme Tönnies (1973), desenvolve-se fora e em parte ao lado da aldeia, e encontra seu acabamento num espírito comum que mantém a coesão. Pela sua aparência exterior, ela é apenas uma grande aldeia, uma pluralidade de aldeias vizinhas ou uma aldeia cercada por muros. No interior da cidade formam-se, como seus produtos e frutos próprios, a associação do trabalho, a corporação de ofício, a associação do culto, a confraria e a comunidade religiosa. Essa comunidade religiosa é a última e mais alta manifestação da qual a idéia de comunidade é capaz.

Entretanto, qualquer cidade, aldeia, povo ou família pode ser compreendido como uma espécie particular de corporação ou de comunidade. Inversamente, todas essas diferentes formações estão contidas ou provêm da idéia de família, enquanto expressão geral da realidade comunitária.

Segundo a teoria da sociedade de Tönnies (1973), esta é um grupo de homens que, vivendo e permanecendo de maneira pacífica uns ao lado dos outros, como na comunidade, estão organicamente unidos e separados, enquanto na comunidade estão unidos. Não existem aqui atividades que poderiam ser derivadas de uma unidade *a priori*, na medida em que produzidas pelo indivíduo exprimem a vontade e o espírito dessa unidade.

Para MacIver e Page (1973), comunidade é o termo que se aplica a um povoamento de pioneiros, a uma aldeia, cidade, tribo ou nação, onde quer que os membros de qualquer grupo, pequeno ou grande, vivam juntos, de modo tal que partilhem não deste ou daquele interesse, mas das condições básicas de uma vida em comum. O que caracteriza uma comunidade é que a vida de alguém pode ser totalmente vivida dentro dela.

As comunidades modernas, mesmo as muito grandes, segundo MacIver e Page (1973), são muito menos auto-suficientes. A dependência econômica e, de modo crescente, a dependência política constituem importante característica de nossas grandes comunidades modernas.

Nessa perspectiva, podemos viver numa metrópole e, mesmo assim, seremos membros de uma comunidade muito pequena, porque nossos interesses se circunscrevem

dentro de uma área estreita, ou podemos viver numa aldeia e ainda pertencermos a uma comunidade tão grande quanto toda a área de nossa civilização.

Fica evidente, pelas controvérsias apresentadas em torno da tentativa de definição por parte de cientistas sociais clássicos, que o conceito de comunidade tem possibilidades diversas.

Para os nossos dias, parece pertinente considerar a comunidade como algo com dinamicidade própria, onde os seres humanos em virtude do que têm em comum se comunicam com intensidade e desenvolvem interações que permitem viver juntos. As relações necessárias para participar de um ambiente determinado, social ou organizado para o trabalho têm que ser compreendidas como elementos da vida real, que compõem a organicidade e constituem parte da essência da comunidade. Esta encontra seu fundamento nas interações do ser humano enquanto uma totalidade constituída de múltiplas dimensões, concebidas como um entrelaçamento de relações específicas, criadas para atender determinados objetivos comuns, para os quais os seres humanos estabelecem ligações racionais.

## **2.2 A Idéia de Comunidade no Trabalho e nas Organizações e o Sentido da Organicidade**

Na literatura recente das Ciências Sociais e Sociais Aplicadas, encontramos novas e interessantes abordagens de comunidade. São abordagens que podem ser consideradas parte do contexto dos novos paradigmas, especialmente porque se pretende construir organizações que se espelham na idéia de comunidade. A idéia de comunidade assume outros contornos, embora preserve alguns caracteres da teoria e concepção clássica, como veremos a seguir, através de incursões por expoentes representativos desse pensamento.

O termo “comunidade”, conforme Gozdz (1999), freqüentemente se refere a um local geográfico ou a um grupo de pessoas, mas para uma organização, a partir dos novos paradigmas, é muito mais. Uma organização que atua como uma comunidade é uma coletividade de estudantes perenes e com predisposição à mudança, receptiva ao desafio e consciente de um leque cada vez mais complexo de alternativas. Na medida em que os líderes se esforçam para manter a comunidade dentro da organização, um novo tipo de liderança, envolvendo praticamente todos os seus membros, começa a aparecer.

Comunidade e novos paradigmas podem ser desenvolvidos e mantidos quando a liderança se empenha nisso, engendra uma disciplina comunitária e compreende os inevitáveis ciclos que existem em qualquer organização, para dentro e para fora da comunidade.

Para Gozdz (1999), enquanto as organizações lutam para encontrar estruturas que se adaptem aos novos paradigmas, vão sentindo a necessidade de incorporar os princípios da comunidade. Caso desejem tornar-se organizações educativas, terão de compreender que uma organização educativa é, por definição, uma comunidade que aprende.

A comunidade para Pinchot (1994) serve como receptáculo da visão, dos valores e das conexões mutuamente benéficas que guiam o trabalho de indivíduos e equipes, e moldam as interações. A comunidade ideal tem que combinar liberdade de escolha e responsabilidade pelo todo. Os relacionamentos são colaborativos, educativos, compartilhadores de uma visão voltada para valores que orientam o mundo do trabalho.

Os desafios nas organizações inteligentes consistem em estabelecer uma comunidade forte e eficaz, de forma a produzir melhoria em sua performance. Mesmo estando num processo inicial, segundo Pinchot (1994), já não surpreende o fato de que o desenvolvimento da comunidade em uma organização renda benefícios. Ele faz referência à empresa Herman Miller como exemplo que tem sistematicamente dado atenção a valores que favorecem a comunidade e, ao mesmo tempo, têm aumentado suas vendas.

A comunidade começa pelo reconhecimento da igualdade de valor de cada ser humano. Para Pinchot (1994), significa se preocupar com as suas vidas, o seu crescimento, as suas competências e a sua felicidade como valores básicos. A empresa compartilha todos os seus números, os seus problemas e as suas preocupações com cada empregado. É comum os vídeos das reuniões mensais dos dirigentes e diretores, onde analisam todas as operações da empresa, serem exibidos aos empregados em reuniões de equipes de trabalho.

Nessa concepção, todos na empresa são estimulados a conversar sobre valores e possuem um conhecimento íntimo dos sucessos e dos problemas da empresa. Significa, ainda, proporcionar aos empregados espaço para que possam dar e receber essas coisas consideradas maravilhosas que são as idéias, a abertura, a dignidade, a alegria e a participação.

A comunidade passa a estar intimamente ligada à formação de relacionamentos fortes que ajudam as pessoas a alcançar a responsabilidade mútua e a examinar os seus próprios interesses, concomitantemente com a maximização dos interesses coletivos. A comunidade pode envolver todos os interessados em processos de resolução de conflitos e de

criação de novas soluções com benefícios mais amplos.

Os empregados da virada do milênio estão exigindo que o trabalho dê um sentido às suas vidas. Além de ganhar dinheiro, a noção de comunidade no trabalho está servindo a alguns propósitos sociais mais amplos.

Uma comunidade, no entendimento da maioria dos pesquisadores e estudiosos dessa temática, não é algo que possa ser imposto de cima para baixo, mas é algo que, pela sua própria natureza, precisa ser criado pelas próprias pessoas. O máximo que se pode fazer é criar um ambiente que predisponha as pessoas a criarem uma comunidade.

A comunidade se desenvolve, segundo Pinchot (1994), quando as pessoas encontram a intersecção entre o próprio interesse e o interesse comum a todos. A comunidade existe quando se valoriza quem contribui ao máximo para o grupo inteiro. Nas organizações inteligentes, muitas das tarefas e das responsabilidades anteriormente detidas pela gerência burocrática são transferidas para os responsáveis pela realização do trabalho. Essa filosofia de trabalho exige mais das pessoas comuns, as quais precisam ser preparadas.

Segundo Gozdz (1999), as experiências mostram que a comunidade é antes um processo que um estado; exige uma forte liderança e deve associar-se à responsabilidade para mantê-la; só por meio da disciplina e do estabelecimento de objetivos, o processo da comunidade pode ser sustentado; e a atenção aos ciclos de desenvolvimento da comunidade ajuda a assegurar a sua manutenção.

A luta para desenvolver e sustentar a comunidade é idêntica à luta para desenvolver e sustentar um novo paradigma. Peck apud Gozdz (1999), um dos pioneiros da idéia de comunidade, passa-nos a idéia de que ela revela o que poderá ser a vida de trabalho em equipe. A comunidade é inclusiva, não exclui ninguém que realmente queira fazer parte dela, mas não deixa de celebrar também a diversidade. Na comunidade todos os componentes preservam sua individualidade, mas, ainda assim, criam algo muito maior que a soma das partes.

Na verdadeira comunidade deve haver dedicação e boa vontade em coexistir. Ela é como um grupo de líderes, em que todas as potencialidades desse grupo são aproveitadas num fluxo em que diferentes pessoas apontam as diretrizes ou para o qual contribuem quando devem.

Esse tipo de comunidade, conforme Gozdz (1999), é um lugar seguro onde as pessoas podem mostrar-se vulneráveis e onde o amor pode florescer. Também ocorre o

conflito tantas vezes quanto for necessário para a criatividade e a inovação. As pessoas podem lutar tranqüilamente num ambiente de capacitação, compreensão e compaixão. Uma comunidade se completa, se analisa. É realista porque leva tudo e todos em conta. As decisões são tomadas por consenso e não por uma maioria de votos.

A organização dos novos paradigmas tenta de muitos modos construir e vivenciar a comunidade. O desenvolvimento do processo de construção da comunidade é muito recente, não tendo ainda se constituído numa exigência básica do preparo administrativo.

Essa idéia de que a comunidade ocorre naturalmente em termos de necessidade é, para Gozdz (1999), um dos fatores capitais que tornam confusa a construção de comunidade no seio das organizações. Às vezes, em resposta a uma ameaça externa ou a uma tarefa desafiadora, a comunidade se mostra presente em caráter palpável. Mas depois que o grupo supera a crise ou avança para outro nível de maturidade organizacional, o senso de comunidade desaparece, deixando os líderes com o desejo de reviver o espírito perdido.

Uma experiência de comunidade no ambiente de trabalho é, para o mesmo autor, um encontro especial com o emprego, considerado parte criativa e enriquecedora da vida, às vezes inesquecível; é um tempo em que a pessoa se sente bem viva e ligada ao mundo. A comunidade geralmente é associada às ocasiões significativas da vida. É uma oportunidade para a solução de problemas, para gerar iniciativas e para levar a efeito as mudanças; sensação de bem-estar que precisa ser estendida a todas as pessoas envolvidas. A comunidade, em sua forma básica, envolve um grupo de pessoas que se entregaram a um processo de perene aprofundamento dos níveis de comunicação. Um grupo, assim, torna-se capaz de aprendizado, de comportamento auto-reflexivo e de equilibrar as necessidades da pessoa e do grupo. Construir comunidade é um processo, um sentimento ou um tipo particular de estrutura organizacional. A comunidade envolvida numa experiência de comunidade é honesta e clara. É inusitadamente amável.

O processo de construção da comunidade, na perspectiva desse autor, requer uma nova visão. Trata-se da comunidade composta pelos processos de ação recíproca de muitos, mas, mesmo assim, capaz de crescimento por si mesma, de desenvolvimento, de consciência e de aprendizado. Depois que se consegue obter a mudança mental básica das partes fragmentadas para uma entidade orgânica, é possível conceber a idéia de sustentar essa comunidade.

Uma organização que deseja tornar-se comunidade tem que derrubar primeiro os

obstáculos à comunicação. Indivíduos e todo o grupo começam a aprender e a se transformar. A construção da comunidade de Peck apud Gozdz (1999) é apresentada do ponto de vista de uma organização/aprendizagem. O grupo toma decisões co-criativas, aprende como uma entidade e inova como um todo. Como resultado do processo, facilitado e agilizado pela tecnologia de construção da comunidade, o grupo começa a perceber que as diferenças tão preocupantes não passam de distrações. Como organização/aprendizagem, a comunidade desvia sua atenção dos papéis organizacionais, das atividades sem sentido, das diferenças religiosas, sexuais e étnicas, quando são irrelevantes, e encontra-se nas verdadeiras diferenças que estão gerando conflitos.

Para Marshall (1997), o futuro pertence à organização caracterizada por novas atitudes e comportamentos, que se assemelham a um organismo tão sintonizado com o seu ambiente que consegue se adaptar rapidamente, tornando-se uma comunidade voltada para o aprendizado e para o ensino, a fim de intensificar a plenitude e a diversidade da capacidade humana.

Só uma liderança forte pode convencer as pessoas a empenharem-se num processo de comunidade. Segundo Marshall (1997), todos precisam saber que têm uma contribuição a dar ao grupo. No devido tempo, na devida situação e quando a necessidade se apresentar, qualquer um poderá assumir os encargos de liderança; ainda que haja uma hierarquia, quando os indivíduos aderem ao processo de comunidade, essa hierarquia torna-se antes um sistema de eficiência que um sistema de poder. Ela permite a todos entender suas responsabilidades e que a responsabilidade do líder é orientar.

É preciso manter a comunidade como um processo disciplinado de aperfeiçoamento. É o próprio requisito na construção de uma comunidade duradoura.

Para Gozdz (1999), há duas razões pelas quais as organizações que experienciam passageiramente o senso de comunidade em momentos especiais não conseguem transformar-se em comunidades organizacionais: o fracasso para compreender o trabalho como disciplina e a incapacidade para tornar essa disciplina parte do esquema e da filosofia organizacional. Por disciplina não se deve entender uma linha dura ou meios de punição, mas um corpo de teorias e técnicas que deve ser estudado e dominado antes de ser posto em prática. A disciplina é o caminho para se desenvolver a capacidade e a competência. Para criar uma comunidade sustentada, uma organização tem de passar inevitavelmente por etapas de frustração, amargura e instabilidade.

Nessa perspectiva, a dedicação à comunidade por parte de uma liderança empresarial é fundamental e tem de refletir-se no esquema que define a própria razão de ser de uma organização. O segredo na construção de uma comunidade organizacional é compreender que se trata de um processo que dificilmente se realiza por completo. Os líderes da organização são convidados a reconhecer a importância dos princípios e processos de construção da comunidade e a se engajarem neles.

Uma organização que se articula para incorporar a comunidade e sua cultura, segundo Gozdz (1999), deve dar a cada um dos membros de equipe permissão e contexto dentro do qual serão desenvolvidas as normas que eles conceberam em grupos menores. No quadro de uma cultura mais ampla, as pessoas começarão a ter expectativas e a se relacionar umas com as outras, sabedoras de que, provavelmente, alcançarão um senso de união em algum outro setor da empresa. Mas Laplantine (2000) entende que a cultura se manifesta especialmente através das estruturas perceptivas, cognitivas e afetivas, construídas num determinado contexto sócio-histórico, o que indica, em nossa concepção, integração de práticas, inseridas em crenças, normas, conhecimentos e valores individuais.

A orientação filosófica de uma organização, conforme Gozdz (1999), é uma tábua de valores a partir da qual ela opera. Os alicerces da orientação filosófica são os valores fundamentais que formam a base do comportamento da empresa. Alguns elementos podem ser adotados como parte dessa filosofia: concepções sistemáticas e de longo prazo; responsabilidades iguais para o desenvolvimento da comunidade; aprendizado flexível e contínuo; abrangência; encorajamento a todos para exercer sua capacidade de liderança; devotamento à autenticidade e à verdade.

O mesmo autor entende que, se uma organização contemplar a construção da comunidade como uma disciplina perene e se dedicar conscientemente a ela, reconhecerá que poderá vencer sempre os estágios transformacionais. Seguindo o caminho da disciplina da comunidade, indivíduos, grupos e organizações passarão por um processo de transformação parecido. O benefício é que, tendo se entregado a esse processo, tanto o grupo quanto o indivíduo possuem um manual interno de instruções a respeito de como facilitar a transformação a partir de uma comunicação honesta. Quanto mais cômicas de si mesmas se tornarem a liderança e a organização de aprendizagem, mais rapidamente se capacitarão para a construção da comunidade na organização.

Estudos desenvolvidos por Maslach e Leiter (1999) mostram o que seria o sentido contrário dos processos de construção da comunidade nas organizações, como: ambiente frio,

hostil e que exige muito econômica e psicologicamente dos trabalhadores; onde há pessoas sacrificando suas vidas e suas aspirações exclusivamente pelo bem das empresas; nas quais os valores que determinam a qualidade de vida da organização não são originados dos grupos de trabalho. Os processos de trabalho mostram uma administração de resultados, buscando fornecer produtos ou serviços excelentes, e caracterizando a empresa com uma identidade “desesperada” por fluxo de caixa. Estimulando um ritmo de trabalho a ponto de prejudicar continuamente a qualidade da vida dos envolvidos, provocando um clima que desfaz relações com colegas, mata a inovação e ocasiona desgaste físico e emocional.

Para Maslach e Leiter (1999), na perspectiva de comunidade, as pessoas querem oportunidades para fazer escolhas e tomar decisões, para usar sua capacidade de pensar e resolver problemas e para dar alguma contribuição ao processo de obtenção dos resultados pelos quais serão responsabilizadas. As amplas relações com os colegas possibilitadas no local de trabalho produzem condições favoráveis para que as pessoas floresçam em comunidade.

Trabalho de alta qualidade, conforme colocam Maslach e Leiter (1999), requer tempo e esforço, compromisso e criatividade, mas o indivíduo desgastado já não está disposto a oferecer isso espontaneamente. A queda na qualidade e na quantidade de trabalho produzido é o resultado profissional do desgaste. Os custos dos desgastes físico e emocional são significativos tanto para os indivíduos quanto para as empresas.

Quando o trabalhador sente-se comprometido com o trabalho, ele é enriquecido pela excitação que os desafios provocam, pela satisfação com o trabalho bem-feito, pelo prazer que trazem os relacionamentos com os outros, e pelo orgulho de colocar esses valores em ação. Essas emoções positivas aumentam o compromisso e a motivação. Se o trabalho o faz se sentir bem, ele quer continuar fazendo-o bem, o que o torna criativo e aberto a novas soluções.

Um problema mais profundo em relação à recompensa, para Maslach e Leiter (1999), é a perda da satisfação intrínseca do trabalho. As pessoas que são boas no que fazem tiram prazer do próprio processo de trabalhar. O processo de realização do trabalho estabelece uma concentração agradável da atenção e da energia, criando uma espécie de fluxo. À medida que o trabalho se torna mais tenso, menos agradável e menos compensador, a qualidade do tempo despendido com trabalhadores diminui e o local de trabalho não chega a constituir uma comunidade. Uma atitude utilitária em relação aos funcionários individualmente estende-se também aos grupos de trabalho.

Ainda segundo as autoras, um local de trabalho é considerado justo quando três elementos fundamentais estão presentes: confiança, franqueza e respeito. Quando uma empresa conquista a união, as pessoas confiam umas nas outras para desempenhar seus papéis nos projetos comuns, para comunicar abertamente suas intenções e para demonstrar respeito mútuo. Quando uma empresa age com equidade, valoriza cada indivíduo que contribui para seu sucesso, e isso indica que todas as pessoas são importantes.

Evidentemente, todos os três elementos da equidade apresentados são essenciais para manter o compromisso de um indivíduo com o trabalho. Sua ausência, ao contrário, contribui diretamente para o desgaste físico e emocional. Como competem pela sobrevivência, os dirigentes tomam atitudes que indicam uma preocupação relativamente pequena com o bem-estar de seus empregados. Dedicam seus recursos a desempenhos financeiros de curto prazo e não ao objetivo menos óbvio da construção de uma comunidade empresarial.

A administração central, para Maslach e Leiter (1999), é freqüentemente lenta para divulgar informações sobre seus planos. Enfocar exclusivamente o resultado estimula necessariamente uma visão manipuladora das pessoas, por estas serem valorizadas somente até o ponto em que se adaptam ao plano da empresa. Uma distribuição de recompensas desigual e injusta destrói o sentimento de união e mina as relações produtivas com o trabalho.

A comunidade de uma empresa, nessa perspectiva, só pode ser construída sobre valores comuns. Quando os valores são conflitantes, não há base de entendimento sobre a qual possa construir um sentimento de união, pois os valores influenciam tudo na nossa relação com o trabalho.

Um sistema de valores de curto prazo, baseado na sobrevivência e no lucro, segundo Maslach e Leiter (1999), vai de encontro aos valores que os empregados mais dedicados cultivam em relação a seu trabalho. A qualidade excelente requer atenção total. Acomodar os valores de ambientes de trabalho diversos em toda a empresa está além das perspectivas de planejamento estratégico da maioria das organizações. Mas trata-se de um passo necessário rumo à integração da empresa ao estímulo para o envolvimento no trabalho.

Para Maslach e Leiter (1999), uma empresa que apóia o envolvimento no trabalho é uma empresa mais forte, mais capaz de responder à sua clientela, de crescer de maneiras novas e estimulantes e de desenvolver idéias ou produtos criativos. A habilidade para trabalhar com os outros é essencial, porque fazê-lo sozinho raramente é eficaz. O fato é que o

trabalhador não trabalha sozinho. Seu trabalho está inter-relacionado com o trabalho dos outros, de forma que tudo o que afete seu trabalho terá uma série de conseqüências no trabalho dos demais.

Dado que o local de trabalho é cada vez mais um empreendimento compartilhado, o trabalhador terá de trabalhar junto com seus colegas para lidar eficazmente com o desgaste físico e emocional. A comunicação é essencial para o sucesso de qualquer projeto organizacional.

Conforme o pensamento de Maslach e Leiter (1999), quando seus procedimentos e suas estruturas são sensíveis às pessoas, uma empresa pode encorajar uma relação harmoniosa entre as pessoas e o ambiente de trabalho. Ao estimular o compromisso com o processo e a prevenção do desgastes físicos e emocional, tais intervenções aumentam a capacidade da organização em perseguir os seus objetivos. O resultado é uma comunidade organizacional mais harmoniosa.

É um processo permanente pelo qual a organização pode continuar a se adaptar a circunstâncias que mudam sempre, de uma forma que estimule o compromisso com o trabalho. A sociedade repousa sobre uma base de valorização das pessoas e do que elas podem alcançar, como a liberdade, a família, a busca de felicidade ou paz. Podem ser os valores sociais que presumem que a melhor boa vontade surge quando as pessoas podem usar suas qualidades humanas únicas a serviço de si mesmas e de outras pessoas. Essa crença fundamentada no valor da humanidade deve ter importância no local de trabalho e no cotidiano da comunidade.

Ainda segundo Maslach e Leiter (1999), a sinergia que ocorre entre os valores pessoais e os valores da organização que a atraíram a determinado local de trabalho pode ser uma poderosa força motriz no trabalho. É uma fonte de energia criativa que estimula grupos e organizações inteiras a dar contribuições extras, e que permite a pessoas de diversas culturas, de diversas tendências políticas e de diversas situações econômicas trabalharem juntas. Além disso, uma corporação justifica sua existência na comunidade, contribuindo para sua qualidade de vida geral, e não apenas para seu bem-estar econômico. Essa contribuição agregadora de valor é essencial se a empresa quer crescer no longo prazo.

Nossos valores influenciam nosso comportamento de maneira positiva, porque proporcionam tanto direção quanto significado ao que realizamos no trabalho. Valores claros na empresa são vitais, porque evitam os desgastes físico e emocional. Se as pessoas estão

trabalhando em harmonia com seus valores e com suas capacidades, estão mais comprometidas com o trabalho e menos sujeitas aos desgastes físico e emocional.

Chanlat (1996) busca a compreensão do ser humano nas organizações, naquilo que considera como “dimensões esquecidas”:

a) um ser ao mesmo tempo genérico e singular; um ser genérico por pertencer à espécie humana e um ser singular porque o ser genérico se faz real no cotidiano da vida sempre em um ser concreto e é esta existência singular do indivíduo no mundo que lhe confere sua especificidade;

b) um ser ativo e reflexivo, para o qual pensar e agir são traços característicos; são os indivíduos, através de seus atos, que transformam a realidade social;

c) um ser de palavra, pois é por meio da linguagem, da comunicação que o ser humano tem acesso ao mundo das significações;

d) um ser de desejo e de pulsão, que se manifesta por meio das relações que ele mantém com o outro o jogo de identificações, que ele vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não. A realidade social dá suporte à realidade psíquica, que é parte constitutiva de todo ser humano;

e) um ser simbólico, pois o universo humano é um mundo de signos, de imagens, de metáforas, de emblemas, de símbolos, de mitos e alegorias. O simbólico está presente na evolução da cultura humana, numa representação do mundo que lhe confere significação;

f) um ser espaço-temporal, para o qual as dimensões espaço e tempo são inseparáveis e definem os quadros geo-históricos da ação. Existem diferentes concepções de temporalidade, o que significa que o tempo de uns não é o mesmo de outros;

g) objeto e sujeito de sua ciência, pois para as ciências humanas ele é dotado de subjetividade e de afetividade. É preciso interpretar e compreender o sentido que o ser humano dá aos seus gestos, às suas ações e aos seus sentimentos.

O processo de esclarecimento dos valores organizacionais, para Maslach e Leiter (1999), tem vários objetivos, como: identificar os valores fundamentais que unem uma empresa; identificar a gama de culturas de grupo de trabalho presentes na empresa; identificar de que modo valores específicos podem ser alimentados na empresa; identificar valores que orientem meios e também fins; desenvolver um meio de resolver os conflitos de valores em andamento na empresa.

Segundo Maslach e Leiter (1999), o processo começa com grupos, utilizando um formato aberto, os participantes criam uma lista abrangente dos valores que influenciam seu trabalho, os valores que trazem de suas vidas pessoais, os valores que proporcionam direção aos grupos de trabalho representados na reunião, os valores que são divulgados publicamente, bem como aqueles que estão apenas aparentes num exame minucioso das ações da empresa. Cada grupo de trabalho da empresa recebe informações sobre seus próprios valores e sobre como eles se relacionam com os valores da organização maior. É importante produzir uma declaração concisa de valores para a qual haja um consenso organizacional claro. Essa declaração tem que ser um resumo descritivo dos valores, e não simplesmente uma lista esquemática de difícil entendimento. Ela precisa indicar a relação de cada valor com a missão da empresa, a estratégia principal da organização para buscar cada um deles.

Aquilo que torna o trabalho mais significativo e importante para o ser humano trabalhador deve ser enunciado em toda a organização. Para as autoras, os valores verdadeiramente compartilhados podem ser o elemento de maior força de coesão no ambiente de trabalho e uma vida melhor, se são vistos como adequação e compromisso. Eles são traduzidos como: carga de trabalho sustentável; sentimentos de escolha e controle; reconhecimento e recompensa; senso de união; equidade, respeito e justiça e trabalho significativo e valorizado.

O trabalho sempre ocupou um espaço importante na existência humana, enquanto fonte de renda ou diretamente fonte de produtos de consumo ou sobrevivência. Através dele o homem transforma e se transforma. Também é por meio do trabalho que o homem busca de forma mais intensa sua inserção na sociedade.

Gramsci (1985) entende que o homem pode “se tornar”, pode controlar seu próprio destino, pode se construir e criar sua própria vida. O homem é um processo, o processo de seus atos, que dentro de limites são criadores da vida, do destino, nas condições da vida situada em um tempo e lugar determinados e não de uma vida qualquer e de um homem qualquer.

Não existe de fato, historicamente, uma maneira de conceber e de agir igual para todos os homens. Segundo Gramsci (1985), é nesse ponto que o conceito de homem deve ser retomado. Deve-se conceber o homem como uma série de relações ativas, nas quais, se a individualidade tem a máxima importância, não é, todavia, o único elemento a ser considerado. A humanidade que se reflete em cada individualidade é composta de diversos elementos: o indivíduo, os outros homens, a natureza. O indivíduo não entra em relação com

os outros homens por justaposição, mas organicamente, isto é, na medida em que passa a fazer parte de organismos, dos mais simples aos mais complexos. Nesse sentido, o homem não entra em relações com a natureza simplesmente pelo fato de ser ele mesmo natureza, mas ativamente, por meio do trabalho e da técnica. Essas relações não são mecânicas, são ativas e conscientes, e correspondem a um grau maior ou menor de inteligibilidade que delas tenha o homem individual.

Cada ser humano transforma a si mesmo, se modifica, na medida em que transforma e modifica todo um conjunto de relações, num ambiente de interações do qual é o ponto central.

Arendt (1989) define o ser humano como ser de ocupação e como um ser de ação, cujas atividades fundamentais de sua *vita activa* estão centradas no labor, no trabalho e na ação. O labor assegura a vida da espécie, o trabalho e seu produto emprestam certa permanência e durabilidade à vida mortal e à ação. Por ter a capacidade de iniciar algo novo, trabalha, funda e preserva corpos políticos.

Todo ser humano dentro ou fora de sua profissão, no trabalho ou fora dele, desenvolve uma atividade intelectual qualquer, ou seja, é um filósofo, um artista, um homem de gosto, participa de uma concepção de mundo, possui uma linha consciente de conduta moral, contribui assim para manter ou para modificar uma concepção de mundo, para promover novas maneiras de pensar.

Na literatura que trabalha com a idéia dos novos paradigmas, ou paradigma emergente, conforme Patrício (1999, p. 29), podemos encontrar outras denominações para essas novas abordagens como: "Sistêmica", "Holística", "Ecológica", "Complexidade", "Multidimensional". Essas abordagens conduzem à concepção de "saberes" e de "práxis" que ampliam significados epistemológicos. A autora propõe uma práxis que tem como foco a qualidade das interações do ser humano com ele próprio e as outras naturezas; a integração de diferentes saberes, a comunhão da ciência, da filosofia, da tradição e da arte, dando ênfase ao resgate da subjetividade, na perspectiva de promover possibilidades de criatividade nos processos de reconstrução dos conhecimentos. Para tanto, propõe que a produção de conhecimentos tenha como base a integração de componentes éticos e estéticos de viver individual e coletivo, incluindo a preocupação com a aplicação desses conhecimentos na qualidade de vida do ser humano e do planeta.

Para Arendt (1989), o próprio mundo da vida é preenchido pela práxis, pela teia das relações humanas; na verdade, trata-se das histórias em que os atores se envolvem na atividade do cotidiano, conversam entre si, a fim de agirem em comum.

O conceito de práxis, normalmente considerado complexo, é trabalhado com sentidos e significados diferentes por um leque amplo de autores. As definições de práxis vão desde o seu enfoque simplesmente como atividade humana por meio da qual o homem modifica o mundo e a si mesmo, até outras mais desenvolvidas, que introduzem as noções de liberdade, criatividade, universalidade, história, futuro, revolução, entre outras.

Bobbio et al. (1986, p. 987) partem dos escritos de Marx para afirmar que a práxis pode ser entendida como um tipo de:

[...] atividade prática, criativa, peculiar dos seres humanos, por meio do qual eles constroem seu mundo. Práxis é uma categoria epistemológica que descreve a atividade prática, constitutiva do objeto, dos indivíduos humanos em seu confronto com a natureza, que Marx denominou a atividade prática do senso humano. A unidade de teoria e prática é o significado do conceito de práxis. Para Marx, a atividade livre e consciente é a qualidade característica da espécie humana.

A expressão “práxis”, para Bobbio et. al. (1986), refere-se, em geral, à ação, à atividade livre, universal, criativa e autocriativa, por meio da qual o homem cria e transforma seu mundo humano e histórico e a si mesmo, atividade específica do homem, que o torna basicamente diferente dos outros seres. Nesse sentido, o homem pode ser considerado como um ser da práxis, da atividade consciente; é o caráter da espécie do ser humano e a construção prática de um mundo objetivo.

Para Gramsci (1991), a práxis é história, ou melhor, o fazer-se da história, a sua realização por obra da vontade racional, suscitada por um pensamento historicamente baseado, acolhido pela grande maioria por responder às necessidades manifestadas num contexto ambiental, que é marcado pela intervenção do homem e se transforma, por isso, em móbil de ação. Está aqui sinteticamente expressa a identidade entre teoria e práxis. O pensamento é práxis, como também é práxis o seu objeto. Na prática ambos coincidem.

Outhwait et al. (1996) partem do pensamento de Lukács para definir práxis como o ato revolucionário que realiza o sujeito como conhecedor. Este busca em Marcuse a práxis como ação e trata o trabalho como uma forma específica da práxis. O trabalho não é a única

práxis, mas, como atividade pela qual o homem assegura a sua sobrevivência, é uma forma privilegiada que a própria práxis da existência humana, da necessidade, exige.

Já Habermas (1983) fala da práxis social, que inclui tanto o trabalho como a interação, e tem a tendência a reduzir a práxis social a um de seus momentos, isto é, ao trabalho. Mas acima de tudo concebe a práxis como atividade crítico-transformadora. Caracteriza a esfera da práxis por seu grande potencial inovador.

Na perspectiva de paradigmas que envolvem princípios Holísticos e Ecológicos e a relação com a melhoria da qualidade de vida no processo de construção individual e coletiva, Patrício (1995), a partir de Gramsci, Vasques e Kosic, concebe práxis como um movimento teórico-prático envolvendo questões de subjetividade, de liberdade e de criatividade, com o sentido de transformar limitações em possibilidades de viver saudável, mas que também transforma a própria pessoa que desenvolve essa práxis pelo conteúdo humanístico, ético e estético, que se insere nas interações construídas nesse processo.

Assim, na concepção holística (Patrício, 1995), a práxis é um processo dialético que se constrói pela dinâmica contínua de múltiplas interações, integrando conhecimentos e saberes, energias humanas, criações e sentimentos, que geram uma nova síntese, que se mantém aberta para revisões e novas possibilidades de transformação.

Tal como Kosic (1969), entende-se práxis como a esfera do ser humano, e ela como a própria criação humana como realidade objetiva. Ele argumenta que a práxis se manifesta tanto na atividade objetiva do ser humano enquanto transforma a natureza e chega a marcar com um sentido humano os materiais naturais, como na construção da subjetividade humana, na qual momentos existenciais marcantes como angústia, náusea, medo, alegria, riso e esperança não se manifestam como experiência meramente passiva, e sim como parte da luta pelo reconhecimento do processo de realização da sonhada liberdade humana.

A práxis é, então, o ato que realiza a unidade entre o sujeito e o objeto, na medida em que traduz a consciência das relações entre os homens. A práxis pode ser também a consciência da totalidade e a sua realização através dos processos orgânicos de socialidade, conforme concepção de Maffesoli.

Para Maffesoli (1984), faz-se necessário desenhar os contornos dessa socialidade, vivida no presente, e da qual não conseguimos esgotar as riquezas. Para ele, existe realmente uma antinomia entre o cotidiano e o imaginário.

Parece que podemos aplicar essa observação a todos os conjuntos onde, de modo mais ou menos claro, se vive o que Maffesoli (1984) chama de organicidade diferencial. Para ele, a relação com os valores, a vida social, a relação com a morte e o sexo, a atitude para com o trabalho, a habitação e o vestuário, tudo o que concerne à arte de viver ou aos modos de vida é extraordinariamente invariável.

Segundo Maffesoli (1995), o homem tem uma simpatia com seu ambiente natural, que reforça sua empatia particular com o ambiente comunitário, desencadeia a constituição de grupos de vida, das pequenas comunidades eletivas, bem como culturas de empresa ou outras formas de espírito doméstico que, em todos os domínios, se desenvolvem de um modo mais ou menos efêmero, imerso em um ambiente emocional e afetivo.

Quando Maffesoli (1984) trata da harmonia diferencial, trabalha com a imagem de uma realidade cosmológica, onde o coletivo permite colocar em jogo as potencialidades multidimensionais de cada um, num conjunto. Existiria uma mística da unidade que possui uma longa história e que ressurge regularmente na história das sociedades humanas. Estas podem ser reencontradas pontualmente em várias seitas, grupos ou nas organizações sociais. Como nos casos mencionados por ele, do soldado que busca a glória militar, o sacerdote, a autoridade moral, o estadista, o poder, o industrial, a riqueza, cada um deles pode alcançar seu objetivo sem impedir que o outro alcance o dele.

Se tomarmos essa idéia no seu sentido mais simples, podemos compreender o mecanismo de complementariedade que se exprime no jogo da diferença e que se encontra na base de toda estruturação social.

Para Maffesoli (1984), o que interessa não é a excelência, mas o fato de que, nas estruturas de base que são as famílias, encontramos o mecanismo de complementariedade, onde o jogo da diferença se exprime. Não se trata de saber se a complementariedade é efetiva; basta que, de maneira imaginária, ela seja o resumo de uma harmonia cósmica. A solidariedade espontânea ou natural é feita de um modo quase intencional, com base numa colaboração hierarquizada. O autor prefere denominar complementariedade de papéis, em múltiplas estruturações sociais. E uma sociologia que estuda os modos de vida deve considerar, sobretudo, esse paradigma, colocá-lo no horizonte de todas as pesquisas, sob pena de nada compreender a respeito das situações mais simples da vida de todos os dias.

Nessa perspectiva, Maffesoli (1984) adverte que é necessário desenvolver a capacidade de apreensão da socialidade construída no jogo exacerbado da diferença. Essa

preocupação que emerge dos escritos teóricos ou que se manifesta na busca de um consenso pluralista e é uma realidade presente na vida diária, é o que ele chama de socialidade.

É nos pequenos traços do cotidiano, nas recensões da vida associativa, no entusiasmo pelo notório em qualquer forma, que existe uma nostalgia da comunidade real que os observadores mais lúcidos não deixam de ressaltar. Mas não basta apenas notar, é necessário extrair todas as conseqüências, ou seja, mais particularmente, a profunda reticência frente a uma temática da libertação [...]. Mudar o mundo é um slogan que emana de uma lógica do dever-ser. Ora, a vida cotidiana, à imagem dos indivíduos e grupos sociais, é essencialmente assumida que repousam sua harmonia e equilíbrio, e também sua fascinante beleza (MAFFESOLI, 1984, p. 37).

Nessa perspectiva, Handy (1997) entende que as organizações do futuro serão muito diferentes. Isso nos desafia para a reformulação do conceito de organização e para repensar as razões e finalidades de sua existência. Segundo ele, essa é uma tarefa mais indicada para filósofos do que para pesquisadores.

É nesse contexto dos desafios de repensar ou reformular conceitos que melhor dêem conta da complexidade que envolve o mundo do trabalho que se coloca a necessidade da construção do construto “comunidade orgânica”.

O Dicionário de Ciências Sociais (1986, p. 254) nos fornece algumas informações que balizam a utilização do termo construto.

Construtos são categorias hipotéticas que possuem valor heurístico ou interpretativo, mesmo que não pretendam descrever com exatidão qualquer realidade observável. Podem ser: a) modelos de comportamento baseados em normas ou princípios explícitos; b) entidades hipotéticas ou processos cuja existência só pode ser deduzida de suas causas, conseqüências ou manifestações; e c) tipos ideais ou tipos construídos que combinam variáveis selecionadas para dirigir a atenção para elementos comuns em situações concretas diversas ou fornecer um padrão heurístico para examinar as relações entre as variáveis selecionadas.

Na área das ciências humanas e sociais, os sociólogos se destacam na criação e utilização de construtos para melhor expressar as abstrações analíticas da realidade social cotidiana. Normalmente, os sociólogos criam construtos fazendo abstrações de fenômenos observados no mundo empírico, como nos apresenta o Dicionário de Ciências Sociais (1986, p. 254):

[...] quando empregamos de modo consciente e crítico, os construtos constituem um legítimo e freqüentemente inestimável modelo para analisar e explicar o comportamento humano. Quando usados sem uma clara identificação e consciência de sua natureza como categorias hipotéticas, podem ser tratados como reais e confundidos com realidade, i. e., fenômenos observáveis.

A conceptualização da realidade é possibilitada pela ciência. Já os conceitos com que a ciência trabalha podem ser denominados de construtos. Os construtos são adotados ou inventados conscientemente com um significado específico. Nesse sentido, conceitos e construtos significam quase a mesma coisa. Mas para Kerlinger (1985, p. 42) a diferença está em que “o construto possui um significado construído intencionalmente a partir de um marco teórico, devendo ser definido de tal forma que permita ser delimitado, traduzido em proposições particulares observáveis e mensuráveis”. Os construtos são uma construção lógica de um conjunto de propriedades aplicáveis a elementos reais, que distingue o que inclui e o que exclui como intenção e extensão. É essa concepção de construto que guia com maior força este estudo.

O objetivo do construto é fazer que não haja ambigüidade no referencial empírico dos conceitos utilizados. Com o construto todos os pesquisadores atribuirão a mesma significação aos mesmos conceitos, tornando-se claros e específicos.

Assim a ciência pode, segundo Kerlinger (1985), no nível empírico, realizar as observações e elaborar os testes intersubjetivos de que necessita. E para traduzir os conceitos e construtos do nível teórico e abstrato para o empírico e observável, proporcionando, com isso, o teste empírico das proposições, a ciência utiliza as definições.

No contexto dos novos sistemas de organização do trabalho, onde de maneira crescente são exigidos dos trabalhadores menor grau de habilidades manipulativas e maior grau de abstração no desempenho das atividades na produção, com um nível de interações mais intensas, coloca-se a necessidade de elaboração de novos construtos, como o de “comunidade orgânica”.

Para Heller (1999), o futuro próximo não é nada animador para as sociedades, pois, segundo ela, estas estarão divididas em duas partes desiguais: uma minoria que fará um trabalho profissional altamente qualificado em campos sofisticados e que aprenderá muito, saberá muito, ganhará muito e trabalhará por períodos mais longos; não terá tempo para fazer qualquer outra coisa para desfrutar da vida, tornando-se ansiosa e neurótica, sofrendo de

deficiência de sentido – essas habilidades cognitivas podem ser criadas ou afloradas durante o processo educativo, em especial durante a educação básica –; e uma maioria fazendo trabalho inferior em poucas horas ou mesmo não fazendo nenhum trabalho, ganhando pouco, aprendendo pouco, sabendo pouco, vivendo em estado de desintegração, ansiosa, neurótica, perigosa.

Motivados por projeções como as de Heller, os estudos sobre a realidade organizacional e os aspectos ligados às relações de trabalho vêm se constituindo num amplo campo de investigação das ciências humanas e sociais, além da Ergonomia.

As tentativas de mudanças na organização do trabalho deparam-se com o fato de as técnicas de produção estarem em grande parte associadas à organização científica do trabalho. Estudos recentes mostram que, ao separar o trabalho intelectual do trabalho manual, a organização do trabalho taylorista neutraliza a atividade mental dos operários. A rigidez da organização do trabalho, as exigências temporais, as cadências, os ambientes de trabalho, o intercâmbio dos operários, tudo parece rigorosamente partilhado pelos trabalhadores ligados à mesma linha de produção. Na verdade, os riscos maiores no trabalho taylorizado se dão devido à violência que esta organização do trabalho exerce no funcionamento mental, e é sobretudo individualmente que cada operário deve se defender dos efeitos penosos nesse sistema.

Uma questão importante levantada por Dejours (1992) é a da insatisfação do trabalhador devido ao conteúdo insignificante da tarefa. É no contato forçado com uma tarefa desinteressante que nasce uma imagem de indignidade. A falta de significação, a frustração narcisista, a inutilidade dos gestos, o próprio sentimento de inutilidade remetem à falta de qualificação e de finalidade do trabalho. A tarefa não significa nada para a família, nem para os amigos, nem para o grupo social, nem para o quadro de um ideal social. Trata-se da imagem de si que repercute do trabalho, tanto mais honroso se a tarefa é complexa, quanto mais admirado pelos outros se ela exige um *know-how*, responsabilidade, riscos. A vivência depressiva condensa de alguma maneira os sentimentos de indignidade, de inutilidade e de desqualificação.

Para Dejours (1992), a tarefa não é nunca neutra em relação ao meio afetivo do trabalhador; às vezes, é preciso esconder dos outros o conteúdo de seu trabalho. O sofrimento, segundo ele, começa quando a relação entre homem e organização do trabalho está bloqueada, quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. Quando um trabalhador usa de tudo o que dispõe de sabedoria

e de poder na organização do trabalho, quando não pode mais mudar de tarefa e quando a certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir, fica marcado o começo do sofrimento. E, via de regra, quanto mais a organização do trabalho é rígida, mais a divisão do trabalho é acentuada, menor é o conteúdo significativo do trabalho e menores são as possibilidades de mudá-lo.

Na verdade, a questão do trabalho como sofrimento está na raiz etimológica. Segundo Santos e Fialho (1995), a palavra “trabalho” comporta todo um pano de fundo de sofrimento e de constrangimento. Este sentido vem do latim popular, *tripalium*, que era um aparelho destinado a constranger, um instrumento de tortura. E o verbo “trabalhar” vem do latim popular, *tripaliare*, que significa torturar com *tripalium*. Por outro lado, os gregos já utilizavam duas palavras diferentes para designar o trabalho: *phonos*, que faz referência ao esforço e à penalidade, e *ergon*, que designa a criação, a obra de arte. Essa contradição trabalho-*phonos* e trabalho-*ergon* continua central na concepção moderna do trabalho e dos novos sistemas de organização do trabalho.

A análise que Patrício e Casagrande (1999) fizeram de estudos que abordavam a práxis relativa ao trabalho e a qualidade de vida do trabalhador mostrou significados paradoxais, expressos em prazer/felicidade, desprazer/infelicidade. Os autores também apontam possibilidades de transformação do trabalho como *tripalium*, na medida em que houver a participação do trabalhador com liberdade para o exercício do seu potencial criativo.

O contexto econômico atual, marcado pela introdução e generalização de novas tecnologias, pela internacionalização do mercado, pelo rigor da concorrência internacional e pelo ajustamento estrutural, pede mão-de-obra de outra qualidade. Os novos sistemas de produção oferecem uma competitividade maior e também uma autonomia maior para os trabalhadores.

Segundo Cappelli (1994), os modelos de produção *allegée* (produção enxuta) repousam essencialmente sobre o argumento de que, para se obter uma melhor qualidade, produtividade e flexibilidade, precisa-se melhorar a utilização dos assalariados. A responsabilidade do poder de decisão é transferida diretamente das estruturas administrativas aos trabalhadores e às suas equipes.

Os novos sistemas de produção, segundo Cappelli (1994), comportam as práticas de trabalho apresentadas a seguir: a) responsabilização e participação dos trabalhadores na tomada de decisão; b) trabalho em equipe (participação implica a transferência de certas

decisões relevantes dos mestres aos trabalhadores e às equipes); c) rotatividade das funções e formação de quadros (os trabalhadores trocam de equipes e se familiarizam reciprocamente com suas tarefas, tornam-se mais polivalentes, com uma gama de qualificações); e d) medidas de proteção (compreendem a participação nos benefícios, a segurança do emprego, os programas de formação remunerados, o ensinamento das técnicas de base da comunicação e das relações humanas, assim como programas de socialização que ensinam os valores e regras não escritas da empresa, a fim de favorecer uma forte motivação).

O trabalho em equipe começa a figurar na literatura com destaque, na perspectiva da reestruturação das empresas, pelo fato de permitir realizar economias imediatas na eliminação de postos de trabalho, o que, por sua vez, ignora completamente os problemas sociais provocados pelo que se convencionou chamar de desemprego estrutural.

Wisner (1994) afirma que novas concepções organizacionais devem ser elaboradas para responder com êxito às exigências ligadas à técnica, às contingências e às lutas de poder nas empresas e nos países. A criação de organizações eficientes nas situações concretas exige muita imaginação e criatividade, pois não se trata de seguir regras estrangeiras, muitas vezes contraditórias, nem de obedecer aos princípios do passado, pois a industrialização é, bem ou mal, necessariamente revolucionária.

Senge (1998), ao apresentar as disciplinas raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum e aprendizagem em grupo, dá maior ênfase ao raciocínio sistêmico, chamado de Quinta Disciplina, que é, segundo ele, a disciplina que integra as outras quatro, fundindo-as num conjunto coerente de teoria e prática, e evitando que elas sejam colocadas isoladamente como simples macetes ou o último modismo para efetuar mudanças na organização.

Senge (1998, p. 263) destaca a importância da equipe na aprendizagem organizacional e a inclui entre as cinco disciplinas. O autor afirma que

[...] nunca houve uma necessidade tão grande de dominar a aprendizagem em equipe nas organizações quanto a de hoje. Sejam elas equipes gerenciais, equipes de desenvolvimento de produtos ou forças-tarefa multifuncionais. Equipes estão se tornando a principal unidade de aprendizado nas organizações.

As organizações que efetivamente estão preocupadas em cultura de aprendizagem, na perspectiva de Senge devem perseguir e incentivar o desenvolvimento de equipes como um elemento vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. O conhecimento individual e estanque não interessa à organização, porque a aprendizagem organizacional é uma aprendizagem compartilhada e a serviço dos objetivos da organização.

Tomelin (2001), ao analisar os escritos de Senge, acredita que se poderia imaginar que esse modelo reforçaria os mecanismos de inibição, reprimindo a manifestação da individualidade em benefício do bem comum, e o indivíduo seria absorvido pela equipe e organização, e acabaria abrindo mão de sua personalidade, num processo de alienação.

É possível vislumbrar um processo interativo em que os integrantes da equipe crescem em múltiplas dimensões com maior rapidez do que ocorreria de outra forma. Para Senge (1998), a aprendizagem em equipe só faz sentido se acompanhada das outras disciplinas. Reconhece que, por causa das dificuldades inerentes a qualquer constituição de equipes efetivamente alinhadas, com bom nível de sinergia, o que possibilita que o talento coletivo supere a soma dos talentos individuais. O domínio da aprendizagem em equipe será uma etapa crítica na criação de organização em aprendizagem.

Para Senge (1998), a visão compartilhada, assim como a aprendizagem em equipe, deve ser resultado de uma opção pessoal dos envolvidos. Isso não poderia ser diferente, pois não haveria sentido falar em desenvolver o domínio pessoal. O autor afirma de forma enfática que há ganhos individuais e coletivos na visão compartilhada:

Há um propósito comum, uma visão compartilhada, e a compreensão de como complementar os esforços dos outros. Os indivíduos não sacrificam seus interesses pessoais em prol da visão maior do grupo; ao contrário, a visão compartilhada torna-se uma extensão de suas visões pessoais (SENGE, 1998, p. 262).

Para Maffesoli (1984), os diversos ritos e festas (correntes de união, bailes, abraços, bebedeiras) possuem como única função lembrar o desejo de organicidade que liga os companheiros entre si. Essa organicidade é perceptível na aproximação ordenada dos diferentes grupos que a compõem. Para ele, nada exprime melhor o jogo da diferença do que a harmonia diferencial que estrutura a socialidade. A idéia de harmonia como diferencial, que repousa sobre a imperfeição, é a sua expressão mais completa. Para o autor, aquilo que é

completo, perfeito, não tem a menor necessidade de alteridade. Já a troca é um elemento constitutivo da socialidade. Por isso é preciso efetivamente lembrar que toda socialidade é conflitiva, que toda harmonia é fundada na diferença e que, mesmo na troca mais estereotipada, como a relação amorosa, seu contrário está em jogo. Existe uma perpétua tensão entre o social e a evasão do social, entre a relação fundadora e a disjunção destrutiva. É essa ambivalência assumida que explica a permanência da socialidade.

Ainda para Maffesoli (1984, p. 47-54), o “estar-junto” que pode ser observado nos bailes populares, nas festas eleitorais das aldeias, na vida noturna, nos carnavais e em outras práticas de certa conotação sexual, favorece um “sensualismo polimorfo”, que, sem estardalhaço, mas com segurança, exprime a sólida saúde, um tanto anômica, do querer-viver social. Essa relação de aparência imoral e de cunho plural é, para ele, o paradigma da troca total, sem fio e sem freio, de uma “organicidade cósmico-social”, onde domina a circulação generalizada. A socialidade de todos os dias é justamente o lugar onde a potência social tenta se exprimir. Ao lado de sua inscrição temporal, a socialidade em seus vários aspectos possui igualmente uma dimensão espacial cuja importância não pode ser negligenciada. É nesse sentido que se pode falar de “encarnação” da socialidade que necessita de um solo para se enraizar. Do mesmo modo que a casa da infância permanece o paradigma de todas as raízes ou de toda busca de raízes, o espaço local é o fundador do “estar-junto” de toda comunidade.

Na sociedade moderna e contemporânea, a socialidade e o “estar-junto” são vividos com mais intensidade nos ambientes de trabalho, com as peculiaridades e dinâmica dessa época. Segundo Montmollin (1990, p. 31), a Ergonomia procura melhorar o trabalho ao privilegiar a dinâmica da atividade humana no trabalho em detrimento da simples existência de determinadas características físicas e fisiológicas.

O trabalho tem que ser analisado como um processo onde interagem o operador, agente capaz de iniciativas e de reações, e o seu ambiente técnico, igualmente evolutivo e influenciável. O ergônomo vê-se envolvido num debate dialético permanente com os seus interlocutores. Tenta convencê-los a ter sempre em conta o fator humano na concepção dos dispositivos e na organização do trabalho.

Para Montmollin (1990, p. 33), torna-se evidente que os métodos de análise da atividade diferem conforme se trate de uma Ergonomia do componente humano ou de uma ergonomia da atividade humana.

O desprezo dos ergônomos pelo fator humano em relação à atividade humana, tal como ela se manifesta na temporalidade do trabalho real, através de comportamentos sempre complexos e surpreendentes, priva-os, conseqüentemente, de dados que poderiam utilizar na sua própria perspectiva. O trabalho e o trabalhador são a imagem da sociedade e do homem, demasiado complexos e diferentes para poderem dar lugar a uma abordagem unitária e harmoniosa.

Nesse sentido, o trabalho considerado como fonte de satisfação e realização, ou como fonte de sobrevivência, insere-se numa categoria mais ampla, que reflete, entre outros pontos, a dicotomia entre prazer e sobreviver.

Para Maffesoli (1984), há no cotidiano um saber incorporado, que é o nicho do doméstico, que pode melhor resistir às imposições das instituições e dos poderes estabelecidos. O valor essencial da ideologia produtiva, a saber, o trabalho pelo trabalho, tende a ficar saturado. A importância das interações afetivas no ambiente de trabalho, a constituição das equipes em função de critérios não-rationais, a criação de cooperativas, de sociedades de face humana, onde o fator relacional desempenha um papel não-negligenciável, contaminam um domínio que até então era submetido ao princípio da realidade puramente econômica e a uma organização racional, da qual o taylorismo era a expressão acabada.

A idéia de equipe está muito presente no cotidiano da sociedade atual. Robbins e Finley (1997) vêem o mundo cheio dos mais variados modelos de equipes e com finalidades muito diversas, como equipes de trabalho, de projeto, de apoio ao cliente, de fornecedores, de planejamento, de qualidade, equipes funcionais e interfuncionais, comitês, forças-tarefa, grupos de coordenação, equipes horizontais e hierárquicas, equipes de consultoria e de ação, equipes com estrutura e contratos, equipes que se reúnem em uma base *ad hoc*, trazem algo e desaparecem novamente para dentro das divisórias, equipes de nível sênior e equipes de novatos, equipes lideradas e sem liderança, equipes que convivem e equipes que nunca se vêem, equipes de governo, equipes esportivas.

Segundo Pinchot (1998), em uma equipe de trabalho, os componentes se preocupam uns com os outros, oferecendo ajuda sempre que necessitam. As equipes e as empresas que formam uma comunidade forte liberam uma fonte profunda de motivação pelo sucesso da empresa.

As comunidades que resolvem os problemas por si próprias instigam confiança e novas qualificações em seus membros. Pinchot (1998) acredita que a flexibilidade e a autonomia desejadas pelos empregados exigem uma organização de equipes autogeridas

dentro de comunidades que ofereçam assistência a seus integrantes. As equipes autogeridas têm demonstrado que, quando os executantes administram o próprio trabalho, não poupam esforços em manter a produção em andamento se alguém da equipe precise se afastar do trabalho.

O conceito de equipe na literatura especializada apresenta diferentes conotações, tanto quanto é sua diversidade e finalidade na prática. Para Robbins e Finley (1997), as equipes são pessoas que fazem algo juntas.

Partindo desse breve conceito, pode-se chegar a um entendimento limitado e equivocado de que o que caracteriza a equipe poderia ser simplesmente o fato de diversas pessoas estarem fazendo alguma coisa simultaneamente. Para Tomelin (2001, p. 73), “o fazer algo juntos, sem dúvida, faz parte da essência de qualquer equipe, mas somente isso ainda não a caracteriza como equipe. O fato de uma platéia estar assistindo ao mesmo espetáculo não a caracteriza, por si só, como equipe”.

Segundo Mussnug e Hughey (1998), a equipe é um grupo de funcionários que trabalha para atingir uma meta específica, interagindo para compartilhar informações sobre os melhores procedimentos ou práticas e tomando decisões que estimulam todos os seus membros a utilizar plenamente seu potencial.

É importante destacar a necessidade da existência de objetivo comum entre os componentes e do estabelecimento de um clima de interação entre os membros, visando ao aproveitamento máximo do potencial de cada um em benefício do todo.

Seguindo essa mesma direção, Menegasso (1999) entende que a equipe é um espaço de convivência, onde se destaca o espírito comunitário, em que as pessoas agem juntas em busca de um propósito comum.

Também para Tomelin (2001), a equipe é um grupo de pessoas que necessitam atuar juntas, de maneira interativa, para alcançar um resultado pretendido. Para ele, alguns elementos são comuns, e não há como se falar em equipe se eles não estiverem presentes. É o caso de pessoas, objetivo comum e atuação conjunta. Na constituição de equipes com esses elementos, podem residir as razões que distinguem e caracterizam algumas equipes por um elevado nível de sinergia, e conseqüente eficiência, produtividade e qualidade de vida.

Na perspectiva de estabelecer uma definição, equipe é impreterivelmente um grupo de pessoas com atuação conjunta, visando atingir objetivos ou metas comuns, por meio de um intenso processo de interação, caracterizado pelo envolvimento e comprometimento de

todos os componentes.

Nessa perspectiva de mudanças nos sistemas de organização do trabalho, surge já no início dos anos 90 a idéia inicial da construção do sentido da comunidade nos locais de trabalho. Os seres humanos, sendo criaturas sociais, têm uma nítida preferência pelos sentimentos sinceros que a camaradagem, o senso de pertencer, o compromisso mútuo e a liberdade compartilhada produzem. Segundo Pinchot (1998), os sentimentos sinceros prosperam em uma comunidade bem estruturada que valoriza o serviço altruístico. A felicidade e a fidelidade para com as organizações dependem de se gastar o tempo no trabalho como parte de uma vigorosa comunidade organizacional. Uma comunidade de trabalhadores é essencial para a fidelidade no local de trabalho, para a lealdade organizacional e para o alto nível de cooperação através de fronteiras essenciais na era da informação.

Para Maffesoli (1984), a troca não é um valor moral, no sentido simples do termo, e sim uma estrutura social que dificilmente pode ser superada e que não pode ser negada. É uma estrutura determinante para a análise sociológica, podendo-se até afirmar que se encontra na base de toda abordagem sociológica. O autor retoma o pensamento do século XIX de que todo indivíduo é um “ser infinitamente limitado” e é para superar o limite social e natural ou para superar sua pobreza essencial que constitui o comércio com os outros, com a alteridade, inaugurando a comunidade.

[...] a comunidade não é uma simples justaposição de singularidades, situação que constituiria uma multiplicação de solidões e pobreza. A comunidade é uma entidade orgânica, uma unidade em si, uma personalidade coletiva, obedecendo a tendências ou leis estruturais que lhes são próprias, a arquétipos, a estruturas antropológicas que podem se modelar historicamente, mas que permanecem suficientemente invariáveis de modo a assegurar a permanência. [...] há também uma tensão dinâmica que estrutura a trama de todos os dias e que também é expressão do jogo da diferença na vida da comunidade humana (MAFFESOLI, 1984 p. 41).

Conforme Teixeira (1990), o mundo dos sonhos, das crenças, das imagens, da fantasia, da experiência religiosa, da contemplação da vida cotidiana, é considerado pleno de significados, num estilo cognitivo específico. O mundo da vida cotidiana é a cena de nossas ações e interações. Assim, o mundo do fazer cotidiano é o arquétipo da nossa experiência da realidade, sendo os demais considerados como suas modificações. Essas crenças e valores guiam as práticas dos seres humanos no seu cotidiano, o que, em princípio, determina sua qualidade de vida individual e coletiva.

Segundo Maffesoli (1984, p. 73-74), a vida humilde e seus trabalhos simples só podem ser vividos na medida em que “existe uma força mágica, poética que os alimenta sem cessar. A poética da vida cotidiana, as criações minúsculas e imperceptíveis permitem, de fato, a permanência da socialidade”. Tal organicidade, que é vivida com maior ou menor brilho, é, de alguma forma, uma reserva, um “tesouro secreto” que permite compreender que o tédio e a melancolia diante das “coerções sociais e naturais jamais preponderam de maneira absoluta no transcurso da existência”. Pode-se mesmo dizer que a socialidade, em suas várias manifestações, repousa sobre essa organicidade mais ou menos aceita e reconhecida.

Wheatley e Kellner-Rogers (1996) entendem que, à medida que criamos comunidades a partir do centro convergente de sentimento compartilhado, a partir de uma crença mútua naquilo que nos reúne, descobriremos aquilo que já é visível nos sistemas vivos por toda a parte. Nossa grande criatividade e diversidade, nosso desejo de contribuir e de nos relacionarmos prosperam quando a essência de nossa comunidade é nítida e atraente e quando nos abstermos de atravancar nossos próprios caminhos com proibições e exigências. O futuro das comunidades nos é mais bem ensinado pela vida.

Para Morris (1998), os executivos não precisam sair por aí disseminando valores filosóficos o tempo todo. Ele acredita que é importante que a empresa crie uma declaração de valores e uma declaração de missão espelhada no que os funcionários consideram suas convicções mais importantes. Está convicto de que os planejadores estratégicos da empresa e os responsáveis pela definição de metas devem falar mais sobre os valores básicos subjacentes aos planos e metas específicos. Considera igualmente importante que todos na empresa procurem agir de forma a incorporar esses valores profundos e mostrar cuidado e preocupação humana em relação a todos os seus companheiros de trabalho.

Para Maffesoli (1984), são as ocorrências do cotidiano que tecem gradualmente a trama da socialidade. A vida cotidiana é como um território onde se enraizam as alegrias e amarguras que, em sua banalidade, escapam amplamente aos críticos de toda espécie e que transferem para uma socialidade perfeita as alegrias mais simples. Todas as relações harmoniosas e conflitivas que, num ou noutro aspecto, dependem da encenação fazem parte da essência da vida coletiva e da existência individual, o que, de algum modo, é teatral.

Indubitavelmente, o terceiro século da industrialização precisa estar alicerçado em empresas com bases comuns, como a capacidade de combinar tecnologia e talentos, gestão e disseminação de conhecimentos, flexibilidade, busca permanente da integração das pessoas através das interações do cotidiano, eliminando as fronteiras que as separam por tarefas ou lugares.

### 2.3 A Qualidade de Vida: um Processo de Construção nas Interações do Cotidiano

O tema “qualidade de vida” tem recebido destaque desde o final do século passado nos estudos acadêmicos e nos projetos político-sociais do país. Para falar de saúde, de bem-estar social e de desenvolvimento sustentável, por exemplo, é preciso destacar a dimensão qualidade de vida.

A compreensão sobre qualidade de vida mostra-se, como uma questão que envolve uma complexidade de processos e sistemas interligados com as percepções de cada ser humano, construída a partir de seus microcontextos cotidianos. Ela é uma diversidade de processos e produtos de interações biológicas, sociais e espirituais, em constante possibilidade de transformação.

O livro “Qualidade de Vida do Trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas”, organizado por Patrício, Casagrande e Araújo (1999), apresenta diversos estudos referentes à satisfação do ser humano no trabalho e como ocorrem as interferências desse ambiente na qualidade de vida do trabalhadores, e mostra que a complexidade da qualidade de vida humana e os olhares ético e estético dessa dimensão sugerem a visão de paradigmas que vão para além do caráter mecanicista e de enfoque estritamente econômico, que tradicionalmente tem prevalecido.

Na perspectiva do dinamismo da vida, dos movimentos de mudanças permanentes, segundo o Referencial Holístico-Ecológico, precisamos:

[...] mudar os paradigmas que aí estão para paradigmas que possibilitem outras formas de pensar e fazer o mundo precisamos repensar nossos conceitos de “qualidade de vida”, de “processo de viver saudável” e de perceber a saúde como processo e produto dessa qualidade de vida. A idéia é motivarmo-nos para repensar sobre nossas formas de administrar, de cuidar da vida, sobre como estamos cultivando nossa vida individual e coletiva em casa, no trabalho, na comunidade e na sociedade de forma geral (PATRÍCIO, 1995, p. 46).

A vida, nessa abordagem holístico-ecológica (Patrício, 1999), representa uma rede de interações, desde as mais internas do nosso microcosmo em movimento com outros microcosmos dos ambientes cotidianos até aquelas mais distantes desse planeta e universo. A autora entende que todo esse movimento é composto de situações que envolvem as interações do cotidiano interdependentes das situações da sociedade e do ambiente natural. Através

dessas diferentes interações, o ser humano troca energias, crenças, valores, conhecimentos, sentimentos e práticas, influenciando outros movimentos e sendo influenciado, transformando e sendo transformado, na medida em que vai participando no ambiente.

**Ambiente** é o contexto, o espaço micro e macro onde o ser humano vive. É a natureza física, energética, natural ou já modificada pela cultura; é o meio sociocultural e energético-afetivo-espiritual, e tudo o que ele envolve. É representado por micro contextos como a família, escola, trabalho, lazer, religião, comunidade [...] dinâmicos e inter-relacionados, que se influenciam enquanto micro contextos e influenciam o ambiente maior, representado pelo país, continente, mundo, pelo universo. Esse ambiente torna-se recurso quando oferece ao ser humano as possibilidades – incluindo os direitos – de ele desenvolver suas potencialidades de criar, buscar, desenvolver e manter os componentes desse ambiente, incluindo os tecnológicos, econômicos, educacionais, legais, religiosos e de cuidados de saúde, populares e profissionais. Enfim, todas as dimensões de seu espaço que são essenciais à sua qualidade de vida para viver saudável (PATRÍCIO, 1995, p. 54).

É nesse ambiente, processo e produto que se constrói nossa qualidade de vida; é nele que se promovem possibilidades de ser feliz, ter prazeres, primitivos ou culturais, incluindo os pequenos momentos de “respiradouros”<sup>4</sup> no cotidiano do trabalho e da vida familiar, por exemplo (Patrício, 1996).

A vida humana é um movimento constante de busca de satisfação das necessidades de sobrevivência e de transcendência. Para Patrício (1995), esse movimento é como uma eterna busca de viver prazer e felicidade enquanto indivíduo-coletivo. Segundo a autora, vive-se administrando as nossas necessidades de ser, ter, sentir, conhecer, fazer e estar, e é nesse processo que se constrói a qualidade de vida. Pelo princípio da interconexão dos eventos, esse movimento integra a qualidade de vida dos outros indivíduos, estejam estes nas proximidades ou nas demais coletividades dos diversos continentes do mundo e mesmo do planeta como uma totalidade única.

Assim, pelo Referencial Holístico-Ecológico (Patrício, 1995), a qualidade de vida é entendida como uma construção no decorrer do processo de viver do ser humano em interação com o ambiente, nas microrrelações que vai desenvolvendo no seu cotidiano. Geralmente, são as interações produzidas no contexto da família, seguidas do contexto do

---

<sup>4</sup> A partir de Mafesolli (1984), entende-se respiradouro como momentos de prazer e de felicidade que o ser humano busca vivenciar no cotidiano, sejam estes de caráter individual ou coletivo, quando se sente pressionado, entediado, cansado, tenso, “sufocado”.

trabalho e dos grupos sociais próximos, que mais significado têm na construção da qualidade de vida.

Para Patrício (1999), o termo “qualidade” é entendido como atributos, como características ou propriedades de determinado fenômeno ou objeto que o qualificam como tal. Qualidade de vida, enquanto produto e processo, diz respeito aos atributos e propriedades que qualificam essa vida e ao sentido que tem para cada ser humano. Diz respeito às características do fenômeno da vida, como esta se apresenta, como se constrói e como o indivíduo sente o constante movimento de tecer o processo de viver nas interações humanas.

O processo de viver, para Patrício (1995), significa estar no mundo, natural e cultural, constantemente interagindo, conhecendo, produzindo, participando efetivamente, compartilhando, sentindo, concebendo, criando, destruindo, reconstruindo, ensinando e aprendendo, participando conscientemente, como cidadão de direito e de dever, da construção da própria qualidade vida e da qualidade da vida dos outros seres.

O ser humano vai mediando a construção de sua qualidade de vida individual e coletiva nos seus microambientes em interconexão com os ambientes maiores, no mundo de relações, das comunicações diretas, que se estabelecem no cotidiano, no mundo do trabalho, na escola, na família e com grupos pares, na comunidade e na sociedade de forma geral. Nessa práxis ele constrói sua história particular e interfere na construção da história dos outros seres humanos (PATRÍCIO, 1995).

Segundo Maffesoli (1995), o homem tem uma simpatia pelo seu ambiente natural, que reforça sua empatia particular com o ambiente comunitário, e desencadeia a constituição de grupos de vida, das pequenas comunidades eletivas, bem como culturas de empresa ou outras formas de espírito doméstico que, em todos os domínios, se desenvolvem de um modo mais ou menos efêmero, imerso em um ambiente emocional e afetivo.

As interações humanas e a sua relação com a qualidade de vida, de algum modo, são mencionadas também por Heller (1992, p. 17) ao tratar das questões das práticas cotidianas e a construção de modos de viver em sociedade e as formas manifestas da qualidade desse viver “a vida cotidiana”, que é a “vida do homem inteiro”. Realmente, o homem participa na vida cotidiana com todas as especificidades de sua individualidade. Ele coloca em funcionamento “todos os seus sentidos, as capacidades intelectuais, as habilidades manipulativas, os sentimentos, paixões, idéias”.

Nos estudos de autores que expressam a relação do ambiente com a qualidade de

vida, como vimos nos trabalhos de Maffesoli, Heller e Patrício, percebemos que há abordagens que focalizam esse fenômeno mais no ambiente micro; outras com predominância mais no macro; e outras esforçando-se para estudar o fenômeno inter-relacionando o ambiente micro com o ambiente macro.

Os estudos trazidos por Herculano, Porto e Freitas (2000) sobre a relação qualidade de vida-ambiente mostram que a qualidade de vida é a soma das condições econômicas, ambientais, científico-culturais e políticas coletivamente construídas e colocadas à disposição dos indivíduos para que estes possam realizar suas potencialidades. Isso inclui a acessibilidade à produção e ao consumo, aos meios de produzir cultura, ciência e arte, bem como pressupõe a existência de mecanismos de comunicação, de informação, de participação e de influência nos destinos coletivos através da gestão territorial, democrática, que assegure água e ar limpos, acesso igual aos equipamentos coletivos, higiene ambiental, alimentos saudáveis e a disponibilidade de espaços naturais.

Focalizando o mundo do trabalho na relação com a qualidade de vida do ser humano, percebemos a importância do mundo do trabalho nessa questão e entendemos, segundo a concepção holística ou sistêmica, que esse microambiente tem o seu contexto próprio, mas é desenvolvido em inter-relação com os demais ambientes.

Lendo as obras apresentadas no item anterior (2.2), como Chanlat (1996), Cappelli (1994), Dejours (1992), De Masi (1999), Gozdz (1999), Marshall (1997), Maslach e Leiter (1999), Patrício, Casagrande e Araújo (1999), Pinchot (1994), Santos e Fialho (1995), Wisner (1994) e outros colegas como Paim (1999), Vezaro (2000) e Faria (2001), percebemos o quanto o ambiente do trabalho pode ser determinante na construção da qualidade de vida individual e coletiva.

Patrício e Casagrande (1999) mostram que as satisfações que o ser humano tem com o trabalho variam para cada indivíduo (benefícios salariais, atividade desempenhada, interações com colegas, entre outros) e consideram que o trabalho é mediador da qualidade de vida, podendo atuar como promotor ou limitador do produto “vida melhor”, dependendo do significado que represente para o indivíduo.

Essas considerações têm ampliado e aperfeiçoado o conceito e a compreensão que se tem de Ergonomia, uma vez que se insere nesse contexto a importância das interações humanas e de suas subjetividades no próprio ambiente de trabalho, seja em favor da qualidade de vida do trabalhador, seja pela melhoria da produção da empresa.

Para De Masi (1999), uma parte cada vez mais importante daquela força silenciosa do desejo de ganhar mais de Taylor não está mais voltada para o ganho maior, mas para uma melhor qualidade de vida e de trabalho. O novo desafio que marcará o século XXI é como inventar e difundir uma nova organização capaz de elevar a qualidade de vida e do trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade.

É essencial buscar equilíbrio no desempenho das funções exigidas pelo contexto de trabalho, pois, segundo De Masi (1999, p. 199), quem produz necessita de um ambiente que respeite a sua dignidade e exalte a sua criatividade: “O trabalhador tem o direito, enquanto trabalha, de estar imerso em um ambiente harmonioso, confiável, estimulante e saudável, no mínimo igual ao ambiente no qual passa seu tempo livre”.

É com esse olhar que precisamos identificar a qualidade de vida dos sujeitos que, de algum modo, participam da sociedade como intelectuais orgânicos, pois, segundo Heller (1992, p. 18), precisamos compreender como esses intelectuais orgânicos trabalhadores “vivem seu trabalho, a vida privada, os lazeres e o descanso, a atividade social sistematizada, o intercâmbio e a purificação”.

Empresas com percepções que podem ser vinculadas aos novos paradigmas buscam estimular o desenvolvimento de relações no ambiente de trabalho que favoreça as interações entre os indivíduos, de forma a provocar mudanças que gerem movimentos mais orgânicos nos processos de trabalho, que produzam também melhorias na qualidade de vida para os envolvidos e que contribuam para a melhoria da performance destes.

### **3 A TEORIA E AS TÉCNICAS DE ABORDAGEM DO ESTUDO**

Neste capítulo apresentamos os subsídios teóricos e as técnicas que orientaram o método do estudo, é detalhado o trabalho de campo em seu processo de coleta, registro e análise dos dados e é feita a análise final desses dados.

#### **3.1 Tipo de Estudo**

Em todo processo de investigação, de aquisição de dados sobre a realidade, sempre há uma busca inicial dos referenciais da literatura, ladeados por um tratamento reflexivo e sistemático. A pesquisa bibliográfica pressupõe vasta consulta das fontes disponíveis nos mais variados meios, numa busca ampla e criteriosa de dados.

O trabalho de campo, por sua vez, é fruto de um momento relacional e prático. As inquietações que nos levam ao desenvolvimento de uma pesquisa nascem no universo do cotidiano, e o que atrai durante o processo de produção do conhecimento é a existência do desconhecido, é o sentido da novidade e o confronto com o que nos é estranho (MINAYO, 1999).

A plena realização de um trabalho de campo, para Minayo (1999), requer várias articulações que devem ser estabelecidas pelo investigador. Uma dessas diz respeito à relação entre a fundamentação teórica do objeto a ser pesquisado e o campo que se pretende explorar. A compreensão desse espaço da pesquisa não se resolve apenas por meio de um domínio técnico. É preciso que tenhamos uma base teórica para podermos olhar os dados dentro de um quadro de referências que nos permite ir além do que simplesmente nos está sendo mostrado. Na visão da autora, faz-se necessário um compromisso teórico-metodológico. A ênfase que devemos dar à dimensão teórico-metodológica nos permite fugir do que podemos denominar mito da técnica. Nada substitui o olhar atento de um pesquisador de campo, da realidade e das

relações sociais.

Esta investigação é classificada usualmente pelos metodólogos como estudo de caso. Para Triviños (1987, p. 133), o “estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. Sua complexidade é determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação para o trabalho do investigador.

Bogdan e Biklen (1994) dividem o estudo de caso em: históricos organizacionais, quando se deseja examinar uma instituição; observacionais ligados à pesquisa qualitativa e participante, quando se usa acentuadamente a observação; e o estudo de caso denominado histórias de vida, que é uma técnica de pesquisa desenvolvida a partir da avaliação de dados coletados em documentos e depoimentos orais normalmente registrados pelo pesquisador.

Chizzotti (1991) caracteriza o estudo de caso como uma modalidade de estudo, mais desenvolvida nas Ciências Sociais, que se volta à coleta e registro de informações sobre um ou vários casos particularizados, elaborando relatórios críticos organizados e avaliados, dando margem a decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para a investigação, que pode ser uma comunidade, uma organização ou uma empresa.

Nosso estudo caracteriza-se como estudo de caso por tratar-se da realidade de uma empresa, pesquisada seguindo as orientações da abordagem qualitativa; com observação participante e entrevista semi-estruturada; com análise aprofundada, reflexão e síntese.

### **3.2 O Processo de Coleta, Registro e Análise dos Dados**

Para Patrício (1999b), o processo de pesquisa que envolve trabalho de campo é constituído por diferentes momentos, denominados pela autora Entrando no Campo, Ficando no Campo e Saindo do Campo, que ocorrem de forma interligada e permanente, diferenciando-se apenas por particularidades específicas.

#### **3.2.1 O Processo de Entrada no Campo**

Para Patrício (1995), Entrando no Campo representa os primeiros momentos de interação com o contexto onde será desenvolvido o estudo, período de pesquisa exploratória que irá viabilizar o estudo propriamente dito, ações que possibilitam conhecer o campo, escolher os sujeitos que participarão do estudo, negociar todo o processo já planejado,

estabelecer mais apropriadamente as questões de pesquisa e os seus instrumentos de coleta de dados.

A interação nesse período de estudo é mais focalizada no processo de aproximação com os sujeitos da pesquisa. Nesse processo, Patrício (1999) indica técnicas de observação e diálogo para o conhecimento mútuo e para a apresentação da proposta do estudo, bem como para discutir sobre os seus objetivos, suas técnicas metodológicas e sobre as questões éticas. Nestas, especialmente, toma-se o cuidado para se garantir ao sujeito o sigilo da sua identidade e de dados que não sejam apropriados à publicação. Nesse primeiro momento também se inicia a negociação sobre detalhes de operacionalização do estudo, referentes a dias, horários e locais apropriados para os encontros com os sujeitos do estudo, bem como os cuidados éticos sobre a devolução dos dados da pesquisa.

#### **A. Cuidados éticos**

Normalmente, esses momentos de entrada no campo vêm precedidos de encontros relativos à negociação oficial necessária à legitimação do estudo junto a responsáveis, especialmente quando esse campo for uma organização, como empresa, comunidade, família ou outras associações. Para tanto, Patrício (1999) orienta que o pesquisador esteja munido com documento de solicitação de autorização, além daquele de apresentação, para fazer o estudo, especialmente se tiver que transitar por diferentes ambientes e consultar documentos referentes ao contexto. Para a autora, o ideal mesmo é o pesquisador ter o documento de aceitação do estudo assinado pelos sujeitos e, ao mesmo tempo, deixar com os sujeitos um documento assinado por ele referente às questões éticas e seus futuros compromissos com a devolução dos dados, se for apropriado ao estudo.

A ética em investigação, em pesquisa, consiste nas normas relativas aos procedimentos considerados adequados por determinado grupo. Alguns desses procedimentos são códigos de considerável reflexão e sensibilizam os membros do grupo quanto a dilemas e questões com as quais podem se confrontar. Toda investigação científica com sujeitos humanos necessariamente requer o consentimento informado e a proteção dos sujeitos contra qualquer espécie de dano (HAGUETTE, 1990).

Como viemos do Transcriar/UFSC: Núcleo de Estudos Participantes do Processo de Viver e Ser Saudável, seguimos as orientações da Resolução nº 196, de 10 de outubro de

1996, do Conselho Nacional de Saúde. Conforme essa resolução, a eticidade implica, entre outros aspectos, o consentimento livre e esclarecido dos indivíduos-alvo e a proteção a grupos vulneráveis e aos legalmente incapazes. Implica também que os seres humanos envolvidos devem sempre ser tratados com dignidade, respeitando-se sua autonomia, e ser defendidos em sua vulnerabilidade. Com a ética deve-se garantir que danos previsíveis sejam evitados e que a pesquisa tenha relevância social, com vantagens significativas para os sujeitos e minimização do ônus para os sujeitos vulneráveis, o que garante a igual consideração dos interesses envolvidos.

Segundo essa resolução, a pesquisa deve ser adequada aos princípios científicos que a justifiquem e com possibilidades concretas de responder a incertezas, prevalecendo nela sempre as probabilidades dos benefícios esperados sobre os riscos previsíveis; obedecendo à metodologia adequada; prevendo procedimentos que assegurem a confiabilidade e a privacidade, a proteção da imagem e a não-estigmatização; sendo desenvolvida com indivíduos com autonomia; respeitando sempre os valores culturais, sociais, morais, religiosos e éticos, bem como os hábitos e costumes; assegurando aos sujeitos os benefícios resultantes do projeto, seja sob a forma de retorno social ou acesso aos procedimentos, produtos ou agentes; assegurando inexistência de conflito de interesses entre pesquisador e sujeitos; esclarecendo os sujeitos sobre a pesquisa, para que esta se processe em linguagem acessível e que inclua a garantia de esclarecimentos, antes e durante o curso da pesquisa, sobre a metodologia e a liberdade de o sujeito se recusar a participar ou retirar o seu consentimento, em qualquer fase, e a garantia do sigilo que assegure privacidade quanto aos dados confidenciais.

Neste estudo, foram considerados os aspectos éticos que já se fizeram presentes no primeiro contato com a empresa, a saber: respeito ao sujeito e às situações referidas por este; somente registrar dados permitidos pelo sujeito; garantia de sigilo de nomes de pessoas citadas, bem como do próprio sujeito; utilização de gravador para entrevista e de máquina fotográfica somente para registrar momentos e situações de interesse exclusivo da pesquisa; e apresentação dos dados coletados para validação com os sujeitos antes da apresentação na tese.

No trabalho de campo, foram apresentados inicialmente aos sujeitos a proposta de estudo, os objetivos, a metodologia e os aspectos éticos. Com as montadoras, o momento foi facilitado pela permissão de aproveitar uma reunião que ocorre mensalmente na empresa com a presença de todas. A aprovação da proposta e a inclusão dos sujeitos no estudo foram feitas

de forma verbal, manifestada de forma coletiva. Com os gerentes e supervisores, a negociação foi feita individualmente. No início de cada entrevista, foram reforçados os compromissos éticos assumidos verbalmente e a necessidade de se formalizar um documento (Apêndice A) que era lido pelo sujeito e, se de acordo, assinado para, posteriormente, se iniciar a entrevista. As informações contidas no documento são as mesmas do acordo estabelecido verbalmente, evitando-se, assim, qualquer constrangimento e garantindo o compromisso firmado entre pesquisador e pesquisado.

O tempo desse processo de entrada no campo pode variar conforme o tipo de estudo, desde alguns minutos até horas, dias, semanas ou meses. Assim que todo o processo de entrada no campo estiver desenvolvido, o pesquisador pode iniciar o processo de coleta de dados propriamente dito, conforme método de seu estudo. Esse processo representa os diferentes momentos de interação com os sujeitos do estudo (PATRÍCIO, 1999).

Para Lüdke e André (1986), desde os contatos iniciais com os participantes, o observador deve preocupar-se em se fazer aceito, decidindo o quanto deve estar envolvido nas atividades e procurando não ser identificado com nenhum grupo particular. São plenamente pertinentes as advertências, e esses cuidados são fundamentais e até decisivos para conseguir obter as informações desejadas.

#### **B. Definindo o local e os sujeitos do estudo e testando os instrumentos de coleta de dados**

Para este estudo, os primeiros contatos foram iniciados antes de abril de 2000, quando ocorreu a defesa de exame de qualificação desta tese. Naquela data já haviam sido mantidos contatos iniciais com três empresas de Santa Catarina que fariam parte do estudo, para a preparação para a Entrada em Campo.

Uma empresa que seria local de estudo estava situada em Florianópolis, com atuação na produção de projetos para a construção civil. As outras duas estavam situadas em municípios vizinhos à capital, uma com produção na área de revestimentos cerâmicos e outra com atuação no setor de turismo, hotelaria e eventos.

Para o início do processo da pesquisa, foi utilizado um instrumento de apresentação, padrão do Transcriar/UFSC: Núcleo de Estudos Participantes do Processo de Viver e Ser Saudável (Apêndice A). Foi encaminhada também uma carta de apresentação do

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (Apêndice B). A experiência adquirida em oportunidades semelhantes também foi importante nos contatos iniciais e no desenvolvimento das investigações.

Nesse momento inicial de entrada em campo, foi apresentado às empresas o projeto de pesquisa e discutidas as pretensões do pesquisador e as questões levantadas pelos sujeitos, bem como as questões éticas que envolveriam o processo de pesquisa, fundamentado na abordagem qualitativa.

Após a defesa do trabalho de qualificação, seguindo orientação da banca, deveria ser desprezada uma ou até duas empresas, para que o trabalho não se tornasse muito extenso e também porque uma maior abrangência não iria interferir positivamente nos resultados, por se tratar de uma investigação pautada pelas orientações dos métodos qualitativos, que privilegia a profundidade. Considerando as observações da banca, em conjunto com a orientadora, ficou decidido que o trabalho de pesquisa seria feito em duas empresas e tratar-se-ia de um trabalho comparativo.

Ao retornar às empresas previamente contatadas, algumas surpresas mudaram as perspectivas traçadas. A empresa onde estava mais assegurado o ingresso para a coleta dos dados havia sido vendida para um grupo de São Paulo, e as pessoas de referência haviam sido transferidas para a matriz. Todos os projetos em andamento que fizeram com que a empresa fosse incluída como parte da investigação foram cancelados. Logicamente, o interesse pela pesquisa foi frustrado e a empresa foi descartada.

Quanto às outras duas empresas, após algumas visitas de preparação para a Entrada em Campo, não confirmaram as expectativas dos contatos mantidos preliminarmente, isto é, não se conseguiria desenvolver o projeto e atingir os objetivos propostos. Com isso, optou-se por descartar também essas duas empresas.

Partiu-se, então, para a descoberta de outro campo em que fosse possível desenvolver o projeto de investigação. Foram feitos contatos com outras duas empresas de Santa Catarina. Na primeira, foi possível, através da indicação e apresentação de uma pessoa conhecida, marcar uma visita somente para trinta dias após os primeiros contatos. A recepção foi muito agradável. A empresa foi apresentada com uma breve exposição, com uso de recursos audiovisuais. Seguiu-se uma visita por toda a empresa, com apresentação de todo o processo de produção. Ao final da visita, a intenção de fazer coleta de dados na empresa foi encaminhada para a diretora de Recursos Humanos, para obter autorização. Quinze dias após,

foi recebido um telefonema dando conta de que o pedido havia sido negado, sem maiores explicações. Nesse meio tempo, foram mantidos contatos com outra empresa em Santa Catarina, com uma visita e conversa com a supervisora de Recursos Humanos. Foram muito boas as impressões e as perspectivas de, enfim, executar o projeto de pesquisa. Uma semana depois foi recebida uma carta-padrão do diretor de Recursos Humanos da empresa também negando o pedido de autorização para fazer coleta de dados na empresa. A negativa foi justificada por ter outras pesquisas em andamento na empresa, na mesma área e para o mesmo Programa de Pós-Graduação.

Com relação à penúltima empresa, soube-se posteriormente que não havia sido permitido o trabalho de pesquisa por se tratar de um projeto de doutorado para a área da Ergonomia. Como a empresa tinha alguns problemas internos ligados a essa área, para não correr riscos de exposição, o pedido teria sido negado. Mesmo assim, abriu-se uma nova possibilidade para novos contatos nessa empresa, através da gerência de produção. Por telefone foi possível agendar uma conversa com o gerente de produção, confirmada alguns dias depois.

O encontro ocorreu em meados do mês de junho de 2001. Durante a conversa foi possível expor as pretensões do pesquisador, o projeto de pesquisa, bem como as questões éticas que envolvem uma pesquisa científica. O engenheiro, gerente de produção, que havia assumido há poucos dias o posto, fez algumas colocações pertinentes, demonstrando interesse pela proposta de trabalho de pesquisa. Em seguida, foi apresentado o chão de fábrica e todo o funcionamento do processo de produção pelo gerente. Durante a visita, foi apresentada a supervisora da linha de montagem. Após a troca de algumas idéias no corredor, estava acertado finalmente o desenvolvimento do processo de coleta de dados na empresa. A pesquisa seria feita na linha de montagem, considerando as 16 células em funcionamento. Seria entrevistada uma representante de cada célula, além das horas de observação *in loco* que se fizessem necessárias. Sem perder mais tempo, foi agendada para a semana seguinte uma entrevista com o gerente de produção e outra com a supervisora da linha de montagem. Também ficou acertado com a supervisora que, antes de se iniciarem as entrevistas com as colaboradoras da linha de montagem, seria feita uma apresentação na reunião que ocorre no início de cada mês, com a presença de todas as colaboradoras da linha, num salão dentro da própria empresa. A reunião ocorreu no dia 3 de julho de 2001, das 16h00 às 17h30. Naquele espaço foi possível apresentar o projeto e acertar os detalhes de como seriam feitas as entrevistas, bem como foi obtida a autorização para fotografar as células e tudo o que

estivesse exposto e que fosse do interesse do pesquisador. Ficou acertado que as entrevistas seriam feitas em parte do horário do almoço, das 12h00 às 13h00. Ficou ao encargo das células a indicação de uma representante para a entrevista. As entrevistas foram marcadas para ter início na semana seguinte, uma por dia.

Foram considerados sujeitos deste estudo, primeiramente, aqueles que participaram das entrevistas semi-estruturadas: 16 montadoras da linha de montagem da empresa, duas líderes que também trabalham na linha de montagem, uma supervisora da linha de montagem, um supervisor de recursos humanos, um supervisor da área comercial, um gerente industrial e um assessor da gerência.

Ao todo foram 23 pessoas, das quais 19 do sexo feminino. Esses 23 sujeitos situam-se numa faixa etária entre 18 e 35 anos, com média de 26 anos, todos residentes no município-sede da empresa ou municípios vizinhos, não ultrapassando a distância de 50 quilômetros.

Podemos considerar também como sujeitos indiretos do estudo aqueles que aparecem nos dados da observação das situações do ambiente de trabalho na empresa. São todos os componentes das 16 células em funcionamento naquele período, aproximadamente 125 pessoas, todas do sexo feminino, situadas numa faixa etária entre 18 e 40 anos.

Conforme aspectos éticos, os nomes dos sujeitos da pesquisa foram omitidos, passando os sujeitos a ser identificados pela função que exercem na empresa: gerente, supervisor, líder e montadora. Também incorporamos o termo “colaboradores” como sinônimo de funcionários, empregados, operários, trabalhadores, por ser a nomenclatura mais utilizada na empresa quando se referiam aos seus integrantes.

O teste piloto da aplicação do instrumento da entrevista foi desenvolvido com os dois funcionários da empresa que haviam possibilitado o primeiro contato com ela. A entrevista foi desenvolvida em local fora da empresa e após o horário do trabalho.

### **3.2.2 O processo de Ficar no Campo**

Assim que todo o processo de entrada no campo está desenvolvido, o pesquisador pode iniciar o processo de coleta de dados propriamente dito. Esse processo representa os diferentes momentos de interação com os sujeitos do estudo. Nos tipos de estudo que exigem

observação com entrevista no contexto dos sujeitos, esses momentos são caracterizados como “Ficando no Campo”, que é o início do processo de coleta de dados propriamente dito, conforme o método do estudo, momento de interação com os sujeitos no levantamento de dados (PATRÍCIO, 1995, 1999).

#### **A. A coleta dos dados: entrevista e observação participante**

Com a pretensão de compreender a relação dos componentes da abordagem “comunidade orgânica” no trabalho, tornou-se imperativo utilizar como pressupostos os princípios dos métodos qualitativos de pesquisa, com o uso das técnicas de observação participante, apoiadas por entrevistas abertas e semi-estruturadas, conforme orientações dos metodólogos dessa perspectiva de abordagem.

As técnicas de levantamentos de dados utilizados nos métodos qualitativos de pesquisa são: a observação participante e a entrevista aberta ou semi-estruturada. Ambas, dependendo do pesquisador e dos objetivos e finalidades do estudo, sofrem inúmeras variações. Há casos em que a observação participante é desenvolvida por fases, ou momentos distintos, com ou sem entrevista (PATRÍCIO, 1995, 1999).

A entrevista pode expressar apenas um momento de perguntar e ouvir respostas, mas também pode ir além, dependendo do objetivo e profundidade do estudo, e tornar-se um encontro de diálogo reflexivo, no qual se prescrevem técnicas especiais de comunicação.

Para tanto, a técnica de colher dados, particularmente a entrevista, pode ser subsidiada por instrumentos específicos à situação estudada. Contudo, a ferramenta principal, nos métodos qualitativos é a pessoa do próprio pesquisador, seus processos de razão e sensibilidade, especialmente o uso de sua intuição e seus outros atributos humanos referentes à comunicação humana, haja vista que os estudos qualitativos preocupam-se mais com a qualidade dos dados que com a quantidade destes (PATRÍCIO, 1995, 1999).

Segundo Haguette (1990), a entrevista pode ser definida como um processo de interação social entre duas pessoas, no caso o entrevistador e o entrevistado. A autora ressalta que, como instrumento de coleta de dados, a entrevista deve buscar captar o real, sem juízos do pesquisador ou das interferências externas que possam modificar aquele real original. Entretanto, argumenta que esse real não pode ser captado como num espelho e que, por mais que nos esforcemos, tendemos a interpretá-lo a partir de nossas percepções subjetivas.

A entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos, referentes aos objetivos e pressupostos que interessam ao estudo, e oferecem oportunidades de surgimento de novos questionamentos, a partir das respostas dos sujeitos investigados. Assim, o investigador segue a linha do pensamento e as experiências do investigado, participando ativamente na elaboração do conteúdo da pesquisa. Para a autora, esse tipo de entrevista é o que mais favorece a descrição, explicação e compreensão dos fenômenos sociais em sua complexidade, por manter sua presença consciente e atuante e, ao mesmo tempo, permitir a relevância da situação do investigado (HAGUETTE, 1990).

Conforme Triviños (1987), a técnica das entrevistas semi-estruturadas valoriza a presença do investigador e oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

As entrevistas semi-estruturadas nesta pesquisa foram orientadas por um conjunto de questões que formaram uma espécie de roteiro e foram realizadas na empresa, no próprio ambiente de trabalho favorável ao atendimento dos objetivos.

Para Bogdan e Biklen (1994), ser investigador significa interiorizar o objetivo da investigação, à medida que se recolhem dados no contexto. Conforme se vai investigando, participa-se com os sujeitos, num processo de interação.

A inserção do pesquisador no campo está relacionada com as diferentes situações da observação participante por ele desejada. Para Minayo (1999), temos num pólo a participação plena, caracterizada por um envolvimento por inteiro, em todas as dimensões de vida do grupo a ser estudado. No outro, observamos um distanciamento total de participação da vida do grupo, tendo como prioridade somente a observação. Entre esses pólos, segundo a autora, encontramos algumas variações da técnica. Uma dessas variações diz respeito ao papel do pesquisador como participante observador. Outra variação refere-se ao pesquisador como observador participante. Nessa situação, o pesquisador deixa claro para si e para o grupo sua relação como sendo restrita ao momento da pesquisa de campo. Ele pode desenvolver uma participação no cotidiano do grupo estudado, através da observação de eventos do dia-a-dia.

Nas ciências humanas e sociais, nas últimas décadas, passou-se a valorizar a participação do pesquisador no local pesquisado e perceber a necessidade de ver o mundo através dos olhos dos pesquisados. Observar não é simplesmente olhar, mas destacar de um conjunto aspectos específicos que contribuem significativamente para o entendimento da totalidade do fenômeno.

A observação participante tem se tornado uma das técnicas mais eficazes na obtenção de dados na abordagem do real, especialmente nas ciências sociais, e em abordagens qualitativas. São as problemáticas oferecidas pelos estudos que geram a necessidade da utilização da observação participante como aspecto importante no processo de investigação qualitativa.

As habilidades exigidas do observador, conforme colocações de Hall apud Lüdke e André (1986), podem garantir o sucesso do investigador ou determinar o seu fracasso. A pessoa precisa ser capaz de tolerar ambigüidades, ser capaz de trabalhar sob sua própria responsabilidade, deve inspirar confiança, deve ser pessoalmente comprometida, autodisciplinada, sensível a si mesma e aos outros, madura e consistente, e deve ser capaz de guardar informações confidenciais.

A observação participante, para Lüdke e André (1986), pode ser entendida como um processo no qual a presença do observador numa situação social é mantida para fins de investigação científica. O observador passa a fazer parte do contexto, no qual ele ao mesmo tempo modifica e pode ser modificado, pois estabelece uma relação face a face com os observados. A importância dessa técnica reside no fato de podermos captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas, uma vez que, observados diretamente na própria realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real cotidiana.

Nessa mesma direção, Becker (1993) entende que o observador participante coleta dados através de sua participação na vida cotidiana do grupo ou organização que estuda. Ele observa as pessoas que está estudando para ver as situações com que se deparam normalmente e como se comportam diante delas. Conversando com alguns ou com todos os participantes dessa situação, descobre as interpretações que eles têm sobre os acontecimentos que observou.

Na observação participante, para Lessard-Hebert et al. (1990), é o próprio investigador o instrumento principal de observação. De acordo com os postulados epistemológicos do paradigma interpretativo ou compreensivo, o investigador pode compreender o mundo social do interior, pois partilha a condição humana dos indivíduos que observa. A participação ou a interação entre observador e observado está ao serviço da observação; ela tem por objetivo recolher os dados aos quais um observador exterior não teria acesso. A observação participante é uma técnica de investigação qualitativa adequada ao

investigador que deseja compreender um meio social que lhe é estranho ou exterior e que lhe vai permitir integrar-se progressivamente às atividades das pessoas que nele vivem.

Isso corresponde a uma estratégia complementar às entrevistas, e essa observação se dá de forma rápida e superficial.

As questões centrais da observação participante, para Minayo (1999), estão relacionadas aos principais momentos da realização da pesquisa, iniciando pela entrada em campo, passando pelas capacidades de empatia e de observação por parte do investigador e pela aceitação dele por parte do grupo. Todos são fatores decisivos nesse procedimento metodológico e não são alcançados através de simples receitas.

Na perspectiva da autora, fica evidente que a observação participante é uma técnica de observação associada aos sistemas narrativos de registro de dados. Essa técnica de investigação, desenvolvida no quadro da antropologia cultural, desempenha um papel importante no plano de grande número de estudos interpretativos.

Mostram-se também pertinentes para este trabalho as orientações de Chizzotti (1991), no que se refere à observação direta, que pode visar a uma descrição fina dos componentes de uma situação como a dos sujeitos em seus aspectos pessoais e particulares, o local e suas circunstâncias, o tempo e suas variações, as ações e suas significações, os conflitos e a sintonia de relações interpessoais e sociais, as atitudes e os comportamentos diante da realidade.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), as entrevistas na investigação qualitativa podem ser utilizadas de duas formas. Podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas. Em todas as situações, a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na própria linguagem do sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.

Para os autores, nos estudos de observação participante, o investigador geralmente já conhece os sujeitos, de modo que a entrevista se assemelha, muitas vezes, a uma conversa entre amigos. Torna-se difícil separar a entrevista de outras atividades de integração. Nos estudos que confiam predominantemente na entrevista, geralmente o sujeito é considerado como um estranho.

Na verdade, grande parte do trabalho envolve a construção de uma relação entre o investigador e o sujeito, que passam a conhecer-se e a apostar na confiança de sentir-se à

vontade. Nesse contexto, as entrevistas, inclusive, podem ser iniciadas por uma conversa banal.

Como os estudos qualitativos preocupam-se mais com a qualidade dos dados que com a quantidade destes, são utilizadas paralela ou simultaneamente entrevistas semi-estruturadas e conversas ou contatos informais, conforme orientações dos métodos qualitativos de pesquisa.

Para Bogdan e Biklen (1994), quando o investigador volta da observação ou entrevista, é comum que faça uma descrição das pessoas, objetos, lugares, acontecimentos, atividades e conversas. Como complemento dessas notas, o investigador registra idéias, estratégias, reflexões e palpites. Estas são as notas de campo: o relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experiencia e pensa no decurso da recolha dos dados.

Mesmo que os investigadores saibam que as notas de campo são fundamentais para a observação participante, segundo Bogdan e Biklen (1994), muitos esquecem que elas podem ser um suplemento importante a outros métodos de recolha de dados. É o caso das entrevistas gravadas. O significado e contexto podem ser capturados mais completamente se o investigador escrever notas de campo.

Constituiu-se quase que uma unanimidade entre metodólogos que trabalham com métodos qualitativos o entendimento de que a utilização conjunta dessas técnicas permite uma melhor apreensão da realidade estudada.

A coleta de dados neste estudo iniciou-se pela observação participante, no mês de junho de 2001, uma semana após a conclusão do processo de entrada no campo.

A observação foi composta de momentos diferenciados de aproximação e com interação, o que de alguma forma teve alguma característica de intervenção na situação estudada. Conforme Patrício (1995, 1999), neste momento mais se observa que se participa e interfere.

A observação participante foi desenvolvida, especialmente, antecedendo ou sucedendo as entrevistas, num tempo variando entre uma a duas horas. O espaço de observação se restringiu à linha de montagem, no ambiente de trabalho das montadoras das 16 células, das líderes e da supervisora da linha de montagem. A observação foi caracterizada por conversas informais nas células, com uma passagem por cada uma das células a cada visita, com a observação do funcionamento e do relacionamento entre as componentes, e com

conversas com as montadoras. Para desenvolver essas técnicas foram utilizados: “Entrevistas Semi-Estruturadas” (Apêndice E) e “Diário de Campo” (Apêndice F).

O ambiente físico da linha de montagem facilitou a observação, por não ter divisórias e permitir uma visibilidade de várias células ao mesmo tempo, as interações intercelulares.

Tanto a observação participante quanto as entrevistas semi-estruturadas foram desenvolvidas, no ambiente de trabalho da empresa de referência do estudo, sob as orientações do quadro referencial apresentado, com as adaptações necessárias, conforme apelos da realidade vivida pelos sujeitos da investigação. As entrevistas ocorreram no mês de junho de 2001, em horários diversificados, e com visitas diárias durante o mês de julho de 2001, com especial atenção aos ambientes físico, afetivo e cultural vividos no cotidiano coletivo de trabalho, da linha de montagem.

Para a observação foram aproveitadas as visitas que antecederam as entrevistas, nos dias das entrevistas, antes ou depois, num período que variava entre uma hora e uma hora e meia.

Bogdan e Biklen (1994) alertam-nos para o fato de que as entrevistas qualitativas variam quanto ao seu grau de estruturação. Algumas, embora relativamente abertas, centram-se em tópicos determinados ou podem ser guiadas por questões gerais. As entrevistas qualitativas oferecem ao entrevistador uma amplitude de temas considerável, permitem-lhe levantar uma série de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo. Quando o entrevistador controla o conteúdo de uma forma demasiado rígida, a entrevista ultrapassa o âmbito qualitativo. No outro extremo, situa-se a entrevista muito aberta. É quando o entrevistador encoraja o sujeito a falar sobre uma área de interesse e, em seguida, explora-a mais profundamente. Nesse caso, o sujeito desempenha um papel crucial na definição do conteúdo da entrevista e na condução do estudo.

As boas entrevistas podem caracterizar-se pelo fato de os sujeitos estarem à vontade e falarem livremente sobre os seus pontos de vista. Elas produzem uma grande riqueza de dados porque revelam as percepções dos respondentes.

As entrevistas com as colaboradoras representantes das células foram facilitadas pela oportunidade de uma apresentação inicial, perante o conjunto das colaboradoras, no dia da reunião mensal da linha de montagem. Como eram as células que definiam quem seria a representante para a entrevista, o encontro ocorria no local e hora definidos. As 16 entrevistas

ocorreram no mesmo horário e local, uma a cada dia, sem nenhum imprevisto ou falha das colaboradoras ou do entrevistador. Nas células, a escolha da representante se dava, no início, por sorteio; depois passaram a se apresentar como voluntárias.

No início da entrevista eram reforçados os objetivos da pesquisa e ressaltado o compromisso com os preceitos éticos, de manter sigilo e anonimato, e de só divulgar os dados após seu consentimento, conforme modelo do Apêndice D. Todas as entrevistas com as colaboradoras das células tinham um tempo máximo de 50 minutos de duração, porque o único tempo acordado foi durante o horário do almoço.

As entrevistas ocorreram sob forma de diálogo, num clima favorável à compreensão dos significados e modos de trabalhar e viver, da consciência das situações de vida, das interações no trabalho, de limitações e possibilidades individuais e coletivas. Esses momentos de interação foram momentos também de troca de saberes, de concepções, de valores, caracterizando-se como um processo dinâmico de crescimento.

O espaço encontrado mais adequado e disponível para a realização das entrevistas semi-estruturadas foi uma pequena sala de espera para as consultas médicas, na própria empresa.

As entrevistas eram seguidas de almoço na própria empresa, para o qual o entrevistador sempre foi convidado pelas entrevistadas. Os aproximados quinze minutos de almoço também eram aproveitados para uma certa continuidade da entrevista, menos formal e mais solta e descontraída, sem gravação. As perguntas complementares e informais facilitaram a compreensão da realidade e dos desejos profissionais dos sujeitos. Alguns dados importantes foram colhidos no período de almoço, que era seguido de um período de observação *in loco*, na linha de montagem.

Além dessas entrevistas mencionadas, com uma montadora de cada uma das 16 células em funcionamento no mês de julho de 2001, por indicação do gerente de produção e da supervisora da linha de montagem, foram entrevistadas duas líderes que atuam na linha de montagem, um engenheiro assessor da gerência, o supervisor de recursos humanos e um supervisor do setor comercial. Ao todo, foram 23 entrevistas semi-estruturadas.

Somente as entrevistas com as montadoras e as líderes foram realizadas em horário de almoço. As demais foram feitas durante o horário de expediente. Com o gerente, a entrevista aconteceu numa sala de reuniões; com o assessor da gerência, foi feita no próprio local de trabalho; com a supervisora da linha de montagem, foi feita no refeitório; com o

supervisor da área comercial, foi feita numa sala de reuniões do setor; e com o supervisor de recursos humanos, a entrevista foi realizada na própria sala de trabalho.

## **B. O registro dos dados**

O registro dos dados deste estudo foi feito no diário de campo, conforme orientações de Patrício (1995, 1999), concomitantemente ao registro de algumas reflexões e análises no decorrer do processo, seguindo o modelo apresentado no Apêndice F. As entrevistas semi-estruturadas foram gravadas e posteriormente transcritas, para ter maior segurança quanto à fidelidade da fala dos sujeitos.

Segundo Triviños (1987), o investigador deve estar em permanente estado de alerta intelectual. Embora ele esteja profundamente atento ao processo de descrever determinados fenômenos da forma mais verdadeira possível, toda sua mente estará envolvida no processo inteiro da pesquisa, que inunda todas as suas perspectivas, para que nada fuja ao quadro que está tratando de esclarecer. Ao surgir alguma idéia motivada por qualquer detalhe daquilo que observa, essa inquietação deve ficar imediatamente registrada.

Para o registro dos dados também foram seguidas algumas orientações de Minayo (1999), que destaca a importância do uso do diário de campo. Esse diário, segundo a autora, é um instrumento ao qual podemos recorrer em qualquer momento da rotina do trabalho que estamos realizando. Ele é um “amigo silencioso”, que não pode ser subestimado quanto à sua importância. Nele, diariamente, foram colocados as percepções, as angústias, os questionamentos e as informações que não foram obtidos com as entrevistas semi-estruturadas.

O diário de campo é pessoal e intransferível. Sobre ele o pesquisador se debruça no intuito de construir detalhes que, no seu somatório, vão congregam os diferentes momentos da pesquisa. Demanda um uso sistemático, que se estende desde o primeiro momento da ida ao campo até a fase final da investigação. Quanto mais rico esse diário for em anotações, maior será o auxílio que oferecerá à descrição e à análise do objeto estudado.

Para Patrício (1995, 1999), o diário de campo expressa os dados referentes aos contextos físico, cultural, social e afetivo que se está estudando: tudo o que se observa no ambiente, e os diálogos, acompanhados de todas as expressões verbais e não-verbais que ocorrem. Registra também as notas do pesquisador, as reflexões referentes ao método

empregado, ao tema e aos seus sentimentos em relação ao estudo. No diário de campo há locais apropriados para a análise, visto que esta é feita no decorrer do processo de levantamento dos dados.

As anotações de campo, para Triviños (1987), podem referir-se às entrevistas individuais e coletivas e à observação livre. As anotações de campo podem ter uma dimensão muito específica, como quando estamos preocupados em delinear nosso comportamento como pesquisadores, atuando como observadores livres de uma situação de investigação claramente delimitada. O significado específico das anotações de campo não impede que muitas das idéias colocadas sejam válidas para diferentes fases da pesquisa qualitativa.

Nas entrevistas, além da coleta de alguns dados de identificação e de cunho social, colhidos e registrados no formulário (Apêndice E), o pesquisador dispunha para as entrevistas de um roteiro-guia, com oito questões consideradas fundamentais para dar conta dos objetivos da pesquisa. Na verdade, o roteiro foi seguido especialmente nas entrevistas com o gerente e com os supervisores. Com as líderes e as montadoras, dada a complexidade das questões, estas foram apresentadas de forma mais simples, mais detalhada, mais esmiuçada, para se obterem as informações necessárias. A maioria das entrevistas, na verdade, se tornaram diálogos reflexivos, alguns mais prolongados. Todas foram gravadas em fitas, com um pequeno gravador, e transcritas logo em seguida, geralmente no mesmo dia. Sempre foram acompanhadas dos registros do diário de campo.

### **C. A análise dos dados**

No contexto dos métodos qualitativos, para Minayo (1999, 2001), Triviños (1987), Bogdan e Biklen (1994) e Patrício (1995), a análise de dados é, em parte, desenvolvida concomitantemente com a coleta de dados. Segundo Patrício (1995), a análise concomitante à coleta de dados favorece o desenvolvimento do tema estudado gradativamente, de forma que um dado orienta a interpretação e compreensão de outros dados. Essa forma de analisar no processo, segundo a autora, possibilita ao pesquisador voltar com os dados ao sujeito para validar sua compreensão, suas impressões e aperfeiçoar aqueles dados ainda não bem nítidos; e permite ao pesquisador perceber o momento de saturação de dados tomando a decisão de continuar ou interromper a sua coleta. Para facilitar a compreensão das múltiplas conexões que compõem a realidade social estudada, os métodos

qualitativos têm preferencialmente como laboratório o próprio contexto onde os fenômenos ocorrem.

Patrício (1995, 1999) orienta uma técnica de análise que contempla a não-linearidade e integra as leituras intuitiva e analítica dos dados, pois são essas que dão conta de melhor atender a pressupostos dos novos paradigmas. A análise, nesse método, utiliza-se da intuição reflexiva e criativa. Através desse movimento, busca-se identificar categorias e temas, tendo como base o olhar sintético e construtivo das teorizações que emergem, que se explicitam e fundamentam nos dados através da leitura de análise, reflexão e síntese e da interligação de todos os dados.

Esse processo de interpretar os significados da linguagem humana requer minuciosa atenção ao conteúdo e à forma de suas expressões. Esse olhar pode ser associado à análise dialética dos dados, pois esse modelo é coerente com a abordagem holística no que se refere à busca da compreensão da totalidade da situação estudada, em suas múltiplas conexões subjetivas, biológicas, culturais e afetivas, num ambiente natural. Segundo Patrício (1995, 1999), a análise de grande parte dos dados qualitativos, pelas suas características, precisa passar pelo olhar da hermenêutica, que se refere ao conjunto de conhecimentos e técnicas que possibilitam explicitar e descobrir os significados trazidos pelos sujeitos do estudo.

Para Minayo (1999), a hermenêutica possibilita compreender as falas dos sujeitos da pesquisa, situando-as no contexto imediato em que foram geradas, o que permite compreendermos os significados do fenômeno estudado pela análise do conteúdo das falas.

A hermenêutica, para Minayo (1999), tem grande capacidade de realizar uma reflexão fundamental, que, ao mesmo tempo, não se separa da práxis. Pode-se dizer que o casamento dessas duas abordagens deve preceder e iluminar qualquer trabalho científico de compreensão da comunicação.

Ainda para Minayo (1999), o exercício de compreensão proposta pela hermenêutica repudia o objetivismo que estabelece uma conexão ingênua entre os enunciados teóricos e os dados factuais, cujo paradigma é o mundo natural. Opõe-se também ao idealismo filosófico ou teológico que coloca a verdade em algum lugar fora da práxis.

Os dados foram analisados de tal modo que categorias importantes da realidade pesquisada emergiram como parte do processo de construção das representações que possibilitaram um entendimento das múltiplas dimensões da realidade cotidiana em questão. O processo de análise, reflexão e síntese, conforme já referido, começou a partir do primeiro

sujeito entrevistado no estudo piloto. Como preconizado no método, esse processo permeou a coleta de dados, através de idas e retornos aos sujeitos e da visão das partes e do todo, mediada pela reflexão. As grandes categorias da pesquisa já estavam presentes nas questões norteadoras.

A análise foi sendo feita em diferentes momentos, embora não estanques, durante a coleta dos dados e depois da coleta. Num processo mais marcante, foram sendo construídos vários esquemas, até se chegar ao quadro dos componentes do construto de comunidade orgânica e ao movimento de reflexão e síntese. Pelo menos quatro momentos ficaram mais evidentes: a primeira análise foi feita para destacar as categorias, o que possibilitou descrever a realidade estudada o mais objetivado possível na construção do capítulo quatro; na segunda análise, foram destacados os componentes do construto de comunidade orgânica, o que possibilitou a elaboração de parte do capítulo cinco (5.1); na terceira análise foi desenvolvida uma reflexão referente aos temas que emergiram das análises anteriores, o que resultou na outra parte do capítulo cinco (5.2); por fim, a quarta análise, que também podemos denominar de reflexiva, agora uma perspectiva de síntese, foi apresentada em parte no capítulo cinco e também no capítulo final.

### **3.2.3 O processo de Saída do Campo e a devolução dos dados**

Um outro grande momento dos estudos de campo para Patrício (1995, 1999) caracteriza-se por interações de Saída do Campo. Estas podem estar acontecendo gradativamente no decorrer do processo de colher dados, mas têm seu caráter específico, ao final deste. Dependendo do tipo do estudo, esses momentos podem representar apenas despedidas e agradecimentos, ou encaminhamentos futuros, ou mesmo podem representar o encontro, ou encontros, para a apresentação e devolução dos dados, se for o caso.

Numa abordagem qualitativa, a devolução dos dados constitui-se em um momento importante, não apenas por razões éticas, mas também como forma de avaliar os resultados obtidos no processo de investigação.

Existem alguns estudos que requerem que o pesquisador, antes de concluir e/ou publicar o relatório da pesquisa, mostre e valide o conteúdo, a análise e a discussão dos dados aos sujeitos participantes do estudo. Outros estudos têm como princípio ético, já estabelecido no processo de entrada de campo, a devolução dos dados aos sujeitos ou representantes,

responsáveis pelo contexto em que foi desenvolvido o estudo, e cujo tema diz respeito a questões coletivas (PATRÍCIO, 1990, 1995, 1999).

No âmbito desta pesquisa, apenas o material fotográfico foi validado e confirmado a autorização para o uso como ilustração do trabalho final. A devolução acertada com a gerência de produção e supervisão da linha de montagem será a de cópias da versão final do trabalho de tese.

A Saída de Campo ocorreu durante o segundo semestre de 2001, correspondendo aos momentos de desenvolvimento dos últimos contatos com os sujeitos do estudo, de análise final dos dados coletados e da literatura, de agradecimentos aos participantes, com o compromisso de utilizar tais dados para a apresentação da tese e fornecer cópia desta posteriormente.

## **4 A PRÁXIS DE COMUNIDADE ORGÂNICA NO PROCESSO DE TRABALHO DO COTIDIANO DE UMA EMPRESA DE SANTA CATARINA**

Neste capítulo é apresentado um breve perfil da empresa pesquisada. Também é apresentada a descrição do processo de construção da práxis de comunidade orgânica atendendo ao primeiro objetivo específico da pesquisa. Chamamos atenção, que as categorias descritas emergiram do processo de análise dos dados obtidos nas entrevistas semi-estruturadas e nas observações participantes.

### **4.1 Perfil da Empresa**

A empresa pesquisada iniciou suas atividades em 1976 como a primeira empresa brasileira a atuar no mercado com a produção de aparelhos de comunicação. Tem capital 100% nacional e tecnologia própria. Em 1987, a empresa lança o primeiro produto com tecnologia nacional. Em 1990, direciona sua atuação para a iniciativa privada e implanta uma nova filosofia administrativa: o Programa de Qualidade e Gestão Participativa, objetivando maior produtividade e competitividade no mercado, que conquista, em 1998, a certificação ISO 9001, o que atesta o Sistema de Qualidade e possibilita iniciar o processo de exportação.

Hoje, a empresa consolida sua liderança no mercado, enquanto passa por um processo de reestruturação, dividindo-se em duas unidades de negócio independentes, aproximando a empresa do cliente.

A empresa pesquisada pode ser considerada uma exceção, pelo seu perfil e também pelo perfil dos seus colaboradores. As mulheres são maioria absoluta, com 63% num universo de aproximadamente 1.200 colaboradores. São elas que comandam a linha de produção.

Um dos dados mais significativos para a empresa é o nível de escolaridade dos colaboradores. Apenas 13% têm o 2º. Grau incompleto, 62% têm o 2º. Grau completo, 14% estão cursando nível superior, 7% têm nível superior completo e 4% têm pós-graduação. Esses índices foram conseguidos através de um programa da empresa, chamado Pró-Educar, que incentiva e subsidia a capacitação dos colaboradores em todos os níveis. Só no ano de 2000 foram investidos em torno de 250 mil reais no programa. Além desse programa, a empresa investe ainda em seu capital humano através de constantes treinamentos, aperfeiçoamentos e atualização.

As questões de saúde e segurança no trabalho também são aspectos de atenção contínua na empresa. Ela desenvolve um trabalho com a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), formada por 24 colaboradores, que visa valorizar constantemente atividades de prevenção e de correção no ambiente de trabalho. O tipo de atividade que desenvolve na linha de produção exige muito esforço repetitivo nos braços e mãos, o que afeta a saúde dos colaboradores.

A empresa concede uma série de benefícios aos seus colaboradores, como seguro de vida, subsidia 70% do plano de saúde familiar, disponibiliza linhas de ônibus para transporte diário exclusivo, subsidia o almoço, o café da manhã e o café da tarde, e desenvolve também uma série de programas de incentivo à qualidade de vida, aglutinados no "PQ Vida", como: ginástica no ambiente de trabalho, visando ao bem-estar dos colaboradores e à prevenção contra os Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), anteriormente denominados de Lesão por Esforço Repetitivo (LER)<sup>5</sup>; o programa vida e corpo: de recuperação (avaliação médica e ginástica especial) e orientação dos colaboradores com problemas musculares e DORT/LER (psicóloga); programa vida e afeto: encontros entre as colaboradoras gestantes da empresa e uma psicóloga, a fim de receberem orientações quanto a alimentação, cuidados na gestação e com o bebê.

Um dos programas mais arrojados da empresa é a Participação dos Resultados da Empresa, que atinge a todos os colaboradores, sem exceção. O programa foi implantado no ano de 1996 e visa a uma maior participação e envolvimento de todos no cumprimento dos objetivos e metas da empresa. Em 2000, o programa teve a maior distribuição da história, concedendo quatro salários extras para todos.

---

<sup>5</sup> Para maiores informações consultar a Ordem de Serviço n. 606 de 05 de agosto de 1998 e o Protocolo de Investigação, Diagnóstico, Tratamento e Prevenção de LER/DORT. Ministério da Saúde. Brasília, DF. Julho de 2000.

Existe ainda um outro Programa, denominado “Espinha de Peixe”, o qual é muito utilizado pela Empresa. Nele se estaca o uso de um quadro instalado ao lado do jornal–mural, no pátio da empresa, em que os colaboradores podem deixar registradas suas reclamações sem se identificar. Cabe ao pessoal do RH tentar resolver os problemas ali apresentados. Mas, na maioria dos casos, os conflitos são tratados diretamente com os líderes e supervisores, porque as pessoas têm liberdade para isso.

O reconhecimento também faz parte da política de valorização humana da empresa. Nessa direção foram criados os prêmios Prata da Casa, que premia em dinheiro os colaboradores que completam 5, 10, 15, 20 e 25 anos de empresa, e o Destaque do Mês, que escolhe o colaborador que superou seu desempenho em determinado mês. Todo final de mês e de ano são eleitos e homenageados os destaques.

A Revista Exame (2001), que publica todos os anos um suplemento com as cem melhores empresas para se trabalhar no Brasil, contempla a empresa pesquisada como uma das melhores de 2001, apontando as maiores vantagens ou destaques: uma das melhores remunerações da região, os benefícios, oportunidades de carreira e treinamento, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, clareza e abertura na comunicação interna, camaradagem no ambiente de trabalho, responsabilidade social.

A Revista Exame (2001) destaca também alguns dos principais atrativos da empresa, como: o plano de participação nos resultados que rendeu quatro salários extras para todos em 2000; a cobertura de até 70% da mensalidade dos cursos de graduação, de pós-graduação e de idiomas; os convênios que oferecem descontos especiais em farmácias, supermercados e postos de gasolina; a associação dos funcionários que concede empréstimos com juros mais baixos; o quadro de presença emocional, onde a pessoa registra o seu estado de espírito no dia por meio de um cartão (verde, amarelo ou vermelho); a prioridade para que os funcionários preencham as vagas abertas através de recrutamento interno; os supervisores, que são avaliados pelos subordinados periodicamente; a empresa toda pára um dia por ano para discutir objetivos, metas e novos projetos; o programa especial de atendimento e suporte às colaboradoras gestantes; a sala de leitura com microcomputador e acesso à Internet para quem quiser usar.

Desde 1996, a empresa faz pesquisa interna para levantar o nível de satisfação dos colaboradores. São levados em conta aspectos como a satisfação em relação ao ambiente de trabalho (físico e emocional), a identificação com a atividade que executa, o relacionamento com os colegas e chefias, os benefícios oferecidos pela empresa e o funcionamento dos

programas de comunicação. O nível de satisfação sempre foi levantado por meio de um questionário, por uma empresa terceirizada. Em 2001, a empresa inovou, desenvolvendo dinâmicas de grupo em cada setor, o que possibilitou um aprofundamento maior das questões avaliadas. Segundo material informativo que circula na empresa, o resultado foi muito positivo, apontando que, de maneira geral, os colaboradores se mostraram satisfeitos com o ambiente de trabalho, com os treinamentos oferecidos, com o relacionamento dentro da empresa, com os programas de benefícios oferecidos e com a liberdade de expressão.

Além de medir o clima da empresa, segundo esse material de divulgação consultado, a pesquisa serve de instrumento para os colaboradores apresentarem sugestões. Várias melhorias captadas durante as pesquisas já foram implementadas, como a sala de estudos, o transporte, a instalação de ar-refrigerado na produção e a intensificação de treinamento para a produção. Neste trabalho, um tópico chamou a atenção da direção da empresa, pois diante da questão “Você sente orgulho de trabalhar na empresa?” 100% dos colaboradores responderam positivamente.

A linha de montagem de aparelhos é constituída em 100% por mulheres, com idades que variam entre 20 e 35 anos, com nível de escolaridade semelhante à média da empresa, isto é, entre o segundo grau incompleto e curso superior completo.

A empresa tem como missão prover soluções em equipamentos para atender a necessidades e aumentar a conveniência na comunicação interpessoal de voz e dados, superando expectativas nos diversos segmentos de mercado.

#### **4.2 O Processo de Construção da Práxis de “Comunidade Orgânica” no Cotidiano de Trabalho**

Nesta parte do capítulo é descrito o processo de construção da práxis de “comunidade orgânica”, atendendo ao primeiro objetivo específico da investigação, a partir dos dados de campo, coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e da observação participante, acompanhadas de análises, como preconizam os métodos qualitativos.

Quando se vêem na literatura propostas diferentes de administração ou funcionamento de empresas, com práticas que não são as que comumente conhecemos, surgem algumas interrogações. Uma que poderia ser destacada aqui é como as pessoas chegam a esse nível de compreensão, que o trabalho tem que ser em grupo, coletivo, que tem

que ter ajuda, solidariedade, entre outros aspectos, se elas comumente trabalham em estruturas mais rígidas e com sistemas de controle mais rigorosos?

Nos métodos qualitativos, as falas dos sujeitos da investigação são os grandes esclarecedores das questões. É a partir do conteúdo da fala dos sujeitos da pesquisa, captado por meio de entrevistas semi-estruturadas, gravadas e transcritas, com montadoras, líderes das montadoras, supervisores e gerentes que pretendemos apresentar o processo de construção de uma práxis de “comunidade orgânica”. Com esse intuito, iniciamos apresentando o depoimento de um supervisor da empresa em estudo.

### **O início do processo de construção da práxis de comunidade orgânica na empresa**

Pelos depoimentos, percebe-se, que um processo de inovação, de criatividade, de mudança radical do rumo pode ser provocado por um momento de crise acentuada na empresa:

Eu acho que isso vem de alguns anos. Tem uma historinha da empresa. De 1976 até 1990 ela era uma empresa bem autoritária. Você não podia chegar cinco minutos atrasado, porque você não entrava mais, você perdia o final de semana que tinha que recuperar. Em 1990, houve aquela abertura de mercado, teve uma certa crise também, até porque era meio comum isso naquela época, se vendia só para o governo. De 560 funcionários só sobraram 120. Praticamente ia fechar a empresa. Até que, contam assim, que o presidente disse para todos os empregados: ou vamos nos abraçar agora ou vamos fechar a empresa. A partir daí ela passou a definir alguns focos de produção. Com isso se encontrou uma administração participativa, onde se ouve muito o colaborador. Isso começou a ficar cada vez mais, crescente.

[...]

Então, desde 90, esse espírito participativo vem crescendo e aí é que entra todo esse aspecto de as pessoas entrarem aqui e não saírem mais e mesmo que venha de fora, de outra empresa, com outra cultura empresarial, ela acaba sendo envolvida pelo grupo, contagia. É como a teoria do Darwin, o homem é fruto do meio. A pessoa não tem como fugir muito disso, e a gente nota até em outros níveis, níveis de supervisão, que é mais autoritário quem veio de fora. No início até demonstra ser mais autoritário, mas vai indo, vai se adaptando aos pouquinhos, acho que até ele nem percebe. Quando ele percebe, ele está no espírito do grupo. É, tudo começou naquela época, quando o presidente, que é o mesmo que é hoje, pediu a participação e colaboração de todo mundo para tentar dar a volta por cima (supervisor).

A gente escuta bastante os colaboradores, a gente se envolve bastante. Em todas as áreas da empresa, especialmente na área de montagem, a gente está fazendo um trabalho de autonomia, está envolvendo os funcionários em tudo. Esse processo novo de trabalho, de participação, começou há uns dez anos atrás. O regime de trabalho era totalmente diferente. A empresa passou por uma crise muito grande. Muitos funcionários foram embora. Os que ficaram é que ajudaram a erguer a empresa. Essas pessoas é que vestiram a camisa e reergueram a empresa. Foi aí que começou a ser implantado o 5S. A participação nos lucros faz uns quatro anos. Foi aí que começaram a surgir resultados. (gerente)

Um momento de crise pode ser usado para mudanças radicais no processo. De uma administração rígida, controladora, para um processo de envolvimento e de participação dos colaboradores. No caso da empresa em estudo, a situação parecia estar no limite da sustentabilidade. Saber aproveitar o momento da crise para dar a volta por cima, com um novo modelo, fez a diferença para a empresa.

Percebendo a fragilidade daquele processo, ou a gente muda agora ou a gente fecha a empresa. Desde aquela época se implantou, se fez todo um processo de administração participativa, se ouviu mais o colaborador, porque antes não se fazia. A partir daquele momento de crise se iniciou a construção de um modelo. Estava na hora de construir um modelo diferente, e tudo contribuiu para ser no momento exato. Talvez se pegasse uma empresa normal, que nunca tivesse tido uma crise, fosse mudar o modelo, talvez não funcionasse. Eu acho que a empresa soube aproveitar o melhor momento da vida dela. Ela mudou o modelo quando deu a crise, aí abriu, foi o momento da crise o momento da virada, foi na hora certa (supervisor).

Na verdade, não existia um modelo administrativo a ser implementado para ajudar a empresa naquelas circunstâncias, existia um propósito de tornar-se diferente, já que a experiência do modelo anterior havia fracassado. Um modelo novo precisava ser construído a partir de uma situação problemática, e teria que ser com a participação dos funcionários, segundo a leitura do presidente da empresa. Acima de tudo, era preciso construir uma nova percepção com os funcionários da empresa.

Esse modelo foi sendo construído no dia-a-dia, no chão da fábrica. Mas foi sendo formalizado também. 'Como?' Olha, agora queremos ouvir o funcionário, então foi criado, caixinhas, a Espinha de Peixe que tem hoje, um monte de programas que foi implantado, visando esse tipo de coisa. Antigamente, o colaborador nem sequer contribuía com qualquer tipo de melhoria. Estavam sendo produzidos determinados produtos, estava indo

errado, o cara dizia assim: quem vai se arrombar é o meu chefe. Era o espírito que se tinha antes, que não era o espírito diferente de qualquer indústria, a maioria funcionava assim, as coisas mudaram e eu acho que a empresa mudou bem na hora certa. Hoje, se a coisa está sendo montada errada, o culpado é o colaborador que está montando errado, ele tem que parar a produção. Isso mudou bastante a cultura da empresa. Eles, todos os meses contribuem com melhorias (supervisor).

Segundo um supervisor, a mudança na condução do processo, para uma administração mais participativa. Produziu-se uma verdadeira revolução nos funcionários. Repentinamente, todos têm que opinar, participar de reuniões, as idéias são valorizadas, cada um passa a ser importante. Isso é absolutamente novo na empresa.

Quando houve aquela crise, a empresa parou. O sindicato entrou aqui dentro da empresa, por três, quatro dias. Aí chegou a hora de implantar a maioria das coisas. Olha, agora vamos implantar uma administração participativa, todo mundo vai ter que falar, todo mundo vai ter que opinar, o que é que vamos fazer e o que é que não vamos fazer. Na época também se abriu o mercado, se passou a trabalhar direto com o consumidor final, antes não se podia. Eu acho que não tinha um momento mais certo do que aquele (supervisor).

### **O ingresso de colaboradores na empresa**

Aos poucos o modelo vai tendo “uma cara”, vai sendo construído a partir do entendimento que os envolvidos têm do cotidiano de vida da empresa. Definidos os novos rumos da empresa, hoje o processo de construção da práxis começa já no processo de seleção e ingresso dos novos colaboradores. As pessoas chegam à empresa e passam por um processo de preparação. Além de conhecer a empresa, o posto de trabalho e de serem treinadas para o desempenho das funções, são repassados os princípios que orientam a prática.

Na área operacional, digamos assim, ela só começa a trabalhar depois de 40 horas de treinamento. Então ela é selecionada, a empresa (terceirizada) faz a seleção, faz uma triagem prévia. As supervisoras da área onde ela vai trabalhar, fazem outra entrevista, fazem a escolha. Aí ela vai passar ainda pelo médico, pelo treinamento, e aí então vai se definir se foi aprovada ou não. Só depois de 40 horas é que ela vai para linha de produção. O treinamento é feito aqui na empresa. Nós temos uma sala específica para os treinamentos (supervisor).

Para os ingressantes, a empresa tem também um trabalho que eles chamam de integração. Antes de assumir o seu posto de trabalho, o colaborador passa em todos os setores da Empresa, para ter uma idéia do todo e também do seu funcionamento. Nesse momento vão sendo passados alguns aspectos da visão e da política da empresa.

Antes de alguém começar a trabalhar, é feito um trabalho de integração com todos os setores da empresa, onde ela vai conhecer a empresa, vai ver o que e como se produz. É um momento também de uma conversa mais solta de quem vai acompanhar. É uma coisa rápida, mas já vai ter uma idéia do que é a empresa (supervisor).

Conforme depoimento de um supervisor, a empresa procura apresentar para os novos colaboradores uma visão clara do que ela é, a mais real possível, para que, quando colocados na equipe, possam se adaptar rapidamente, já que é um sistema mais difícil de adaptação, pelo nível de exigência e cobrança da equipe.

Nós mostramos o local de trabalho, como é o trabalho. A gente deixa bem claro o que tem de bom e o que tem de mais difícil aqui na empresa. Passa uma imagem verdadeira ou a mais verdadeira possível. O que a pessoa vai fazer é mostrado no local de trabalho, tudo. Que ela vai passar por treinamento, para ver se ela vai se adaptar. Depois ela entra numa célula de produção normal. Geralmente, no início, ela não atinge a produção, mas com a ajuda da célula aos poucos ela vai atingindo. Em duas semanas ela já atinge a produção. A célula também avalia o desempenho da nova colega. Se ela está se esforçando ou não. Aos poucos ela vai aprendendo também a trabalhar e a viver com a equipe. No trabalho em equipe você vai cedendo um pouco para que todos fiquem bem. Os problemas que surgem na montagem são resolvidos ali mesmo, geralmente através de conversa, se é problema de relacionamento (supervisor).

A maioria das pessoas que participa dos processos de seleção para o ingresso na empresa já tem conhecimento sobre a empresa. Geralmente, por conta de informações de algum conhecido, amigo ou parente que já trabalha na empresa. E no processo seletivo isso conta pontos favoravelmente ao ingresso, o que não é comum na maioria das empresas. Isso é confirmado também pelos depoimentos dos colaboradores. É um indicativo de que os próprios funcionários divulgam uma boa imagem da empresa fora e gostam dela.

As pessoas que entram aqui praticamente já conhecem a empresa. Muitas entrevistas que eu fazia até o ano passado, ah não, eu conheço! Minha amiga trabalha aqui, ela me conta tudo da empresa. Ela está conhecendo mais que nós a empresa. As pessoas que entram aqui vêm geralmente indicadas por amigos que trabalham aqui. Aconteceu muito assim: olha, no mês que vem a gente está pretendendo contratar tantas novas funcionárias, aí elas começam, iii ô, vai lá, faz uma fichinha que eles vão contratar. A comunicação interna funciona para a externa. Isso é bom porque as pessoas já vêm para cá com uma boa idéia do que é a empresa e como funciona. Às vezes nós que estamos aqui dentro não sabemos, mas o pessoal comenta muito da empresa aí fora. Tem alguns relatos interessantes. Esses dias, um funcionário nosso perdeu o nosso ônibus e veio no ônibus coletivo de linha. Lá pelas tantas, nosso ônibus encostou no lado do dele e aí duas meninas que estavam sentadas na frente diziam, 'olha, olha, que baita ônibus lá daquela empresa, olha só, um dia eu vou trabalhar nessa empresa'. Risos... Essas pessoas que vem para cá geralmente dão muito certo aqui na empresa (supervisor).

A questão dos funcionários da empresa indicarem amigos e parentes para os processos de seleção e ingresso externo é confirmada por vários depoimentos de montadoras, quando falam do seu próprio ingresso.

[...] Meu irmão trabalhava aqui, então ele fez uma forcinha. Já sabia que eu iria para a produção. Vai fazer dois anos que estou na empresa. Antes eu trabalhava em loja, no comércio. Aqui é totalmente diferente (montadora).

[...] É que o meu marido também trabalha aqui. Eu tinha uma amiga também que trabalhava aqui e ela me deu uma força. Eu trabalhava de doméstica (montadora).

[...] uma pessoa que me disse: ah, estou fazendo ficha lá naquela empresa. Aí eu disse: eu vou também fazer uma ficha lá. Logo em seguida eu fui chamada para uma entrevista aqui, mas não passei, porque talvez falei de mais. Talvez eles acharam que eu não precisasse do emprego. Porque eu vendia ouro, eu vendia roupa, eu me virava (montadora).

Trabalhei durante dez anos numa loja. E eu queria mudar [...]. Daí eu tenho uma amiga que trabalha aqui, e ela disse que aqui eles dão oportunidade, tu começa num cargo inferior e tu vais subindo aos poucos. Aí eu pensei: vou começar como montadora, vou estudar e vou subindo aos poucos. Eu estou aqui há cinco anos. Eu já fiz vários recrutamentos internos, já fiquei na final, estou tentando (montadora).

Tenho alguns primos que trabalham aqui e me falavam muito bem do trabalho aqui. Fiz ficha, passei por psicólogo, por entrevista, realmente é uma pesquisa que eles fazem em relação à gente. Os meus primos falavam que era uma empresa organizada, que preza pela fala dos funcionários, que eles dão Unimed, tem o Sesi, tem a farmácia, tem a participação nos lucros. Antes de começar a trabalhar aqui, eu já tinha algumas informações de como era o trabalho. Que aqui o trabalho era em célula (montadora).

A empresa tem também atividades de integração da família dos colaboradores, oportunizando visitas dos familiares. É um dia (um sábado) de atividades na empresa, com os filhos dos colaboradores, que vão saber o que é a empresa, o que é mesmo que os pais ou irmãos fazem, enfim, como é a vida da empresa.

Na semana passada, a gente trouxe os filhos dos colaboradores para a empresa, é um programa que a gente tem, é a introdução no mundo dos negócios, dos filhos dos colaboradores de 10 a 14 anos. Teve 70 crianças aqui, vieram, conheceram a empresa, onde os pais trabalham e também nós passamos para eles o que é uma Empresa, como eles devem se portar quando vão fazer uma entrevista, dar uma noção de empresa. Então tem relatos maravilhosos disso também. Tem uma mãe que tem uma filha também trabalhando aqui, e veio a outra filha pequena. Eu encontrei a mãe e a filha no corredor, ela veio elogiar o programa, minha pequena veio aqui e gostou muito do programa, e quando chegou em casa a primeira coisa que ela fez foi reclamar para filha que trabalha aqui: se tu reclamares ainda um dia do almoço da empresa tu vais ver. Porque a pequena gostou do almoço, a filha que trabalha aqui há algum tempo, até por estar acostumada, sempre com o mesmo almoço deve ter enjoado, e deve ter chegado em casa e reclamado (supervisor).

Para algumas colaboradoras, trabalhar na empresa já tinha se tornado um sonho, pelo conhecimento e contatos prévios, facilitados também pelo fato de morarem perto, ou passarem na frente da empresa sistematicamente.

Mas foi um sonho, porque eu sempre passava aqui na frente e pensava: um dia eu vou trabalhar nesta empresa (montadora).

Sempre foi um sonho meu trabalhar aqui na empresa. Eu trabalhei em dois jornais, depois trabalhei como vendedora em várias lojas, pedi muito emprego nas portas, assim não tinha medo, não tinha vergonha. Eu caminhava, passava um ônibus da empresa. Antes de eu fazer a ficha, eu dizia: um dia eu ainda vou trabalhar nessa empresa. Passou assim uns dois meses, ligaram para minha casa para uma nova entrevista. Nesse tempo eu tinha sido chamada para trabalhar numa loja de calçados. Mas era a oportunidade que eu queria e eu não poderia perder essa oportunidade (montadora).

O processo de ingresso e adaptação na célula é diferente daquilo que normalmente conhecemos, por haver um acompanhamento detalhado e feito especialmente pelas líderes, que são componentes importantes na orientação de toda essa fase inicial. Na célula, a nova montadora tem alguns dias de tolerância e depois passa a ser cobrada no esforço e dedicação

para atingir a produção. É na célula que a ingressante da linha de montagem vai obter a aprovação final para ficar ou ser dispensada.

Uma funcionária nova entra, mas antes de ela fazer qualquer tipo de atividade, ela passa por nós, é apresentado o setor, célula por célula, são citados todos os nomes das meninas, coisas até que ela não vai gravar na hora, mas a gente fala essa é fulana de tal, essa é tal..., o que está sendo montado em cada célula. Aí ela vai para uma célula e uma menina da qualidade vai explicar tudo como ela vai fazer o trabalho. Ela fica em treinamento sozinha com a menina da qualidade uns dois ou três dias, dependendo de como ela vai evoluindo (líder).

É importante destacar nos depoimentos que se seguem que, já nas entrevistas, no treinamento, no processo de integração, são passadas orientações sobre como é o trabalho na empresa. Mas a nova colaboradora só aprende mesmo a trabalhar em equipe trabalhando numa célula, mesmo porque cada célula é diferente da outra.

Quando ela estiver preparada, ela vai para uma célula trabalhar. Na entrevista a supervisora já explica como é o funcionamento da célula, como é trabalhar em equipe. Mas eu acho que ela aprende mesmo a trabalhar em equipe trabalhando. Porque cada célula é diferente. Até o tamanho da célula é diferente, tem umas de sete, de seis, de cinco. É lógico que no início ela não vai ter o mesmo pique que as outras, aí as meninas da célula ajudam aquela funcionária que está entrando. Mas elas não vão ajudar sempre. A funcionária nova tem que se esforçar para atingir a produção. Se ela não se esforçar, as outras também não ajudam. Tem menina que entra e não se esforça, as outras já comunicam, a gente conversa e, se ela não mudar, vai embora. Tem meninas aí que já estão há bastante tempo aqui e não estão conseguindo dar a produção. A célula ajuda porque ela tem que colocar a produção no quadro e a produção é da célula, não é individual (líder).

Antes de começar a trabalhar, eu fui chamada para fazer a integração. Eles mostram toda a empresa, como funciona, o que se produz em cada setor. Depois passei por um treinamento para a montagem. Eu fiquei dois meses tapando buraco. Onde faltava alguém eles me chamavam. Só depois é que eu fui pra minha célula fixa, na qual eu estou até hoje. Mudaram algumas integrantes. (montadora).

### **Princípios que sustentam o processo de trabalho na empresa**

Os princípios que orientam a organização do processo de trabalho na empresa são os componentes que formam o fio condutor da construção do caráter de organicidade da mesma. Um gerente da empresa aponta dois princípios importantes, um voltado para a

produção e o desenvolvimento de tecnologias e outro voltado para a qualidade garantida pelo envolvimento das pessoas.

A gente tem dois princípios no trabalho, a gente trabalha com dois focos na empresa. Um visando produção, ou seja, produtividade, rendimento. E o outro a gente visa qualidade. Eu chegaria nesses dois pontos, através do processo de tecnologias desenvolvidas e das pessoas, que para mim é a parte principal. Em cima das pessoas, um ponto primordial na empresa que eu tenho aprendido aqui na empresa é o que se chama de envolvimento dessas pessoas na hora das decisões, mostrando quais seriam as opções que nós temos, buscando outras alternativas (gerente).

Nesse sentido, passa a ser muito importante que os que ingressam na empresa incorporem no cotidiano a filosofia dela. No cotidiano das células, todos os colaboradores precisam estar em sintonia com a equipe, ou podem ocorrer sérios riscos de ser excluídos. Isso pode acontecer especialmente se eles tiverem algum problema que dificulte a equipe em atender às metas de produção.

Na hora da seleção nós levamos em conta os aspectos culturais, habilidades, capacidade ou potencial para trabalhar em grupo, em equipe. Até pouco tempo atrás, quando nós tínhamos mais tempo, nós fazíamos as entrevistas também. Agora, parte do processo é feito por outra empresa terceirizada, que faz também alguns testes psicológicos para identificar este tipo de potencial.

[...]

O grupo onde ela vai trabalhar molda ela ou exclui. Vou te dar um exemplo que a gente viu acontecer aqui dentro. Foi contratada uma menina para trabalhar numa célula, mas, todo o mês ela faltava alguns dias. Nós iríamos demitir ela. A empresa não fez nada. Mas o grupo dela começou a cobrar dela. A cobrança foi aumentando, porque a célula não conseguia dar a produção. A pressão foi tanta que ela pediu para sair da empresa. Então a gente tem uma série de coisas encaixadas que acaba sendo fundamental para o funcionamento. Às vezes a gente comenta que, se um colaborador nosso sair para trabalhar em outro lugar, ele vai ter dificuldade, porque não vai se adaptar tão fácil a uma cultura diferente, e assim a gente sente quando vem alguém de fora, que está, não digo viciado, mas que esteja naquela cultura impositiva, ele estranha muito (supervisor).

Na verdade, com o tempo, de um modo geral, vai sendo criado um clima muito familiar, de amizade, de confiança, de conversas espontâneas, que amenizam os esforços para o cumprimento das metas de produção.

No geral, eu acho uma empresa muito boa de se trabalhar, eu tenho amigos em todos os setores, eu tenho amigos tanto na área administrativa como na área de produção, até porque tem muita gente da área administrativa que trabalhou comigo na produção e hoje está em vários setores. Eu tenho amigos na inspeção de produtos que trabalharam comigo na produção, tenho no CIAC, que é atendimento ao cliente, tenho na controladoria, então, quer dizer, o pessoal vai saindo da produção e continua a amizade. É bem amigável, só que tem pessoas que não vêm com os mesmos olhos, porque nem todo mundo é igual (montadora).

Hoje nós estamos com seis meninas emprestadas para outro setor, mas elas estão loucas para voltar. Elas não vêm a hora de acabar esse mês para voltarem. Ontem eu encontrei uma no corredor e ela disse: [...] queremos voltar porque no nosso setor a gente tem mais amizades, a gente brinca, a gente ri, conversa, é bem melhor (líder).

A participação criativa é fundamental para se conseguir chegar a uma nova concepção do trabalho e a uma nova maneira de fazer as coisas acontecerem dentro da empresa. O processo pode ter algumas perdas no início, mas que serão recuperadas no médio e longo prazos. A empresa passa a exigir dos colaboradores mais participação criativa, envolvimento, interação e possibilidade de desenvolver as iniciativas.

Inevitavelmente o trabalhador tem que participar criativamente do trabalho que ele faz, não só como executor da tarefa em si, mas também como um idealizador daquilo que ele está fazendo, o que vai gerar a perspectiva de que ele não é só um repetidor, mas um agente de transformação do ambiente de trabalho. Isso para a empresa, num primeiro momento, se caracteriza como perda, mas no médio prazo e no longo prazo como ganho. Porque o tempo que ele usa para pensar, num primeiro momento, é perda que se reverte em ganho no longo prazo. Ele passa a produzir com mais qualidade, ele falta menos. Agora é uma maneira difícil, porque as organizações ainda não estão preparadas, os outros departamentos não conseguem ver a linha de montagem como um departamento também intelectual, alguém que não está ali para receber ordens, mas para interagir. A empresa já avançou muito desde que eu entrei aqui. Acho que não tem outra maneira, tem que ser a participação criativa no trabalho e o desenvolvimento das iniciativas (gerente).

A filosofia ou política da empresa de sempre consultar as pessoas que serão envolvidas em algum processo tem que acontecer em todos os setores, para que os colaboradores possam perceber o mais rápido possível que o processo é único, e que toda a empresa vai numa mesma direção.

Toda a empresa tem que se envolver. Se algum elo da cadeia, um colaborador esbarra, no sentido de que ele volte a antiga condição, ele se retrai e não funciona. Às vezes o departamento não tem nada a ver, aparentemente, com o processo produtivo, ele passa na linha ou em alguma reunião, ele passa por cima, ele não consulta as pessoas, passa por cima dos colaboradores, sabota o processo. Aí fica bem mais difícil, até porque o colaborador já vem, infelizmente, com um sentimento de inferioridade. Então a luta maior nos primeiros dois anos é convencer a pessoa de que ela tem o que contribuir com a empresa, que ela sabe melhor do que ninguém aquilo que ela está fazendo. Mas é difícil, é muito difícil e demorado. Há uma predisposição de ir ao trabalho: bom, vou cumprir, vou fazer, vou participar da linha de montagem. Bom, montar, sabendo colocar as peças, pronto. Mas aí chega alguém e começa a falar sobre um negócio que tem que dar idéia, tem que pensar, refletir, discutir, tem que participar de reuniões. É um processo muito lento e extremamente difícil (gerente).

Há uma liberdade maior permitida pela empresa, no entanto há uma cobrança muito grande, que neste modelo de organização é transferida para a célula. Por isso não há necessidade de cartão-ponto e as pessoas não chegam atrasadas, nem saem mais cedo, a não ser em algumas situações justificadas.

O controle é feito pela presença emocional. Ao chegarem ao setor de trabalho, os colaboradores colocam num quadro fixado na parede um cartão com uma “carinha” traduzindo tipos de expressão facial. O cartão pode ser verde, amarelo ou vermelho. O colaborador escolhe conforme considerar o seu estado emocional. Se estiver tudo bem, usa o cartão verde com uma “carinha” com expressão de alegria. Se estiver com algum problema que estiver influenciando no estado emocional, é colocado o cartão amarelo, com expressão correspondente. Se há algum problema mais grave, como doença, mesmo que seja na família, que possa significar ausência do trabalho, é usado o cartão vermelho.

Na linha de montagem, quando alguém coloca cartão amarelo ou vermelho, as líderes ou a supervisora entra em contato com a colaboradora para saber se necessita de ajuda e se pode resolver o problema.

Os indicadores da presença emocional permanecem no quadro até o final do mês (Foto 1), quando os dados são registrados numa planilha pelo setor de recursos humanos.

A liberdade e a minimização dos controles são possíveis porque todos os setores e aspectos que constituem a vida cotidiana da empresa formam uma estreita interconexão, de tal modo que não existe nenhum elo da corrente que esteja solto.

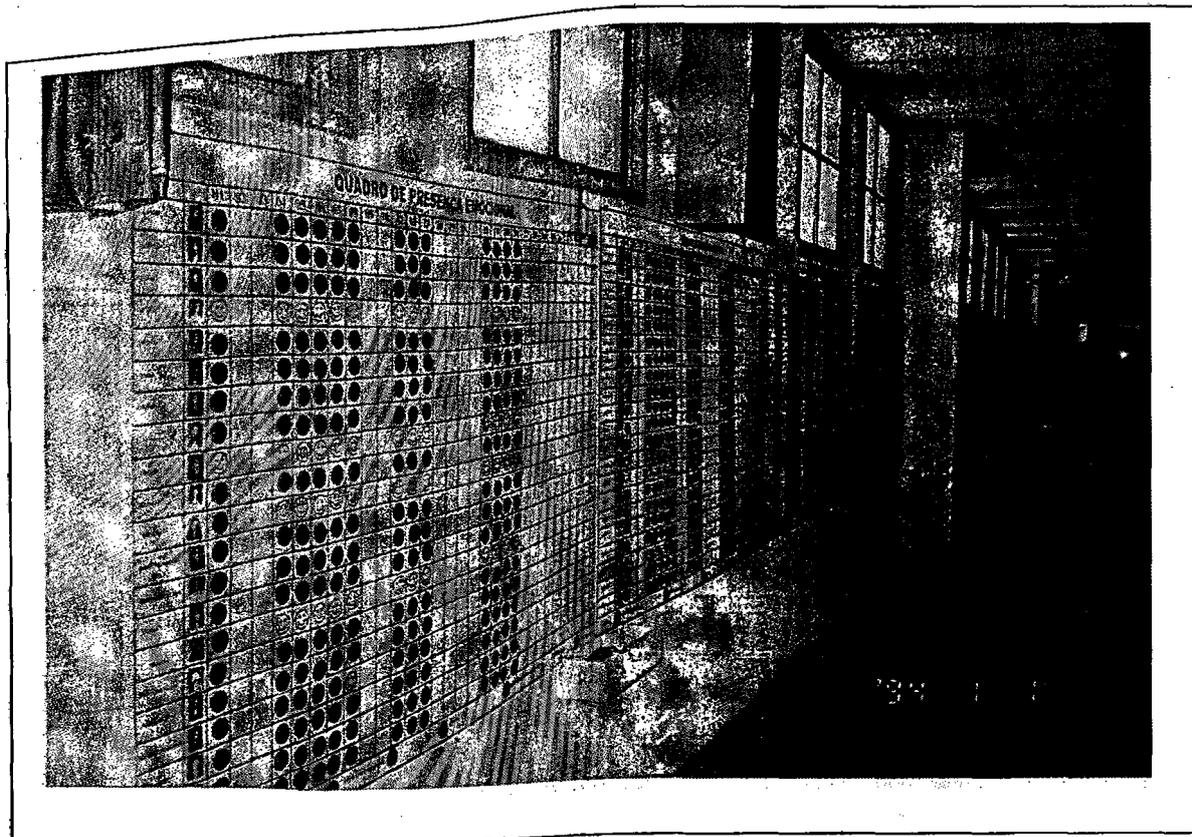


Foto 1: quadro de presença emocional

Nós não temos cartão-ponto hoje, mas não dificulta o funcionamento da empresa, o cara não chega a hora que quer. Não, nós temos os ônibus que pegam e trazem os funcionários no horário certinho. Para que ter cartão se todo mundo entra no horário? Então é assim, tem a participação nos lucros, então todo mundo já cobra. O nosso almoxarifado é aberto como tu debes ter visto ali. Então, faltou um material, desconta da participação nos lucros, sai do bolso de todo mundo, aí todo mundo cuida e cobra, não há falta de material lá. Tem às vezes pessoas que não dão baixa por esquecimento, não registra. Tem bastante gente que vem de carro também. Mesmo que as meninas cheguem no horário do ônibus, mas ficam no banheiro passando um baton, coisa assim, ela está atrasando o trabalho na célula, e a célula vai cobrar, não adianta. Passou o taylorismo da época para o grupo, saiu da responsabilidade da empresa. Isso transforma a imagem da empresa (supervisor).

Eu peguei a empresa numa situação e hoje está muito diferente. Quando eu entrei a gente batia cartão, hoje não tem mais. Eu considero uma confiança da empresa nos trabalhadores. Uma empresa que tem 1.200 funcionários e não tem o controle do ponto é uma demonstração de que a empresa confia no funcionário. O ambiente é muito bom. Os diretores são iguais à gente (montadora).

### **O processo de construção de comunidade orgânica: a organização do trabalho em equipe e a vida nas células**

Essa categoria expressa os princípios básicos da empresa e toda a sua performance. É no processo de trabalho que as colaboradoras descobrem que o modo de trabalhar nessa empresa é diferente das experiências de trabalhos obtidas anteriormente. Descobrem que o trabalho tem o significado de uma “célula”. Na célula, o trabalho se caracteriza por ser de equipe e orgânico, exigindo relação de interações constantes e interdependentes entre as colaboradoras, com vista a atingir as metas de produção e de construir um ambiente de trabalho agradável.

*Aqui o jeito de trabalhar é diferente de lá onde eu trabalhava como balconista. Acho que aqui é melhor. Lá eu trabalhava por comissão e era eu e eu. Eu só pensava em mim porque, quanto mais eu vendia, mais eu ganhava. Aqui é em equipe. Eu trabalho numa célula, é uma equipe, uma depende da outra. A gente tem que saber trabalhar em equipe. Eu acredito que eu aprendi a trabalhar em equipe, porque a gente se dá super bem ali na minha célula. Eu me adaptei com facilidade porque eu sempre fui bem comunicativa, então isso ajudou. Foi melhor para me enturmar. Há uma diferença bastante grande em relação ao trabalho anterior (montadora).*

As montadoras reconhecem a dinâmica, o movimento da empresa, inclusive o processo de assimilação da política da empresa, que está espalhada pelas paredes, nos murais, entre os colaboradores e dirigentes. É um processo contínuo e permanente que tem início no ingresso do funcionário e se estende por toda a vida na empresa, porque as mudanças e adaptações também acompanham a vida da empresa.

*[...] é um processo que está sempre em movimento, é como um moinho, está sempre rodando. Não é de uma hora para outra. Quando eu cheguei na empresa, a primeira coisa que olhei foi um quadro. Então eles usam muita comunicação visual, num quadro bem grande, o que seria a política de qualidade, o que os funcionários esperariam e a primeira coisa que eles falaram é que tu vais ter que trabalhar em equipe, para ver que um dependia do outro, tu entras dentro do sistema e o sistema te leva. Então tu és cobrado pelos demais. Quando eu entrei, eu fui vendo a política da empresa desde lá da sala de espera, nos corredores e depois de um mês foi feita uma integração de todos os funcionários novos, com uma psicóloga*

A Foto 2 mostra o trabalho sendo desenvolvido numa célula com as montadoras

distribuídas em forma de “U”, de frente para a bancada e de costas para o centro. Na base do “U” ou no fundo da foto existe uma esteira que leva os produtos montados até o setor onde são encaixotados e saem para o mercado. Todas as células da linha de montagem estão dispostas de forma igual, tendo ao fundo, como divisória, a esteira. Do outro lado da esteira funciona outra célula.

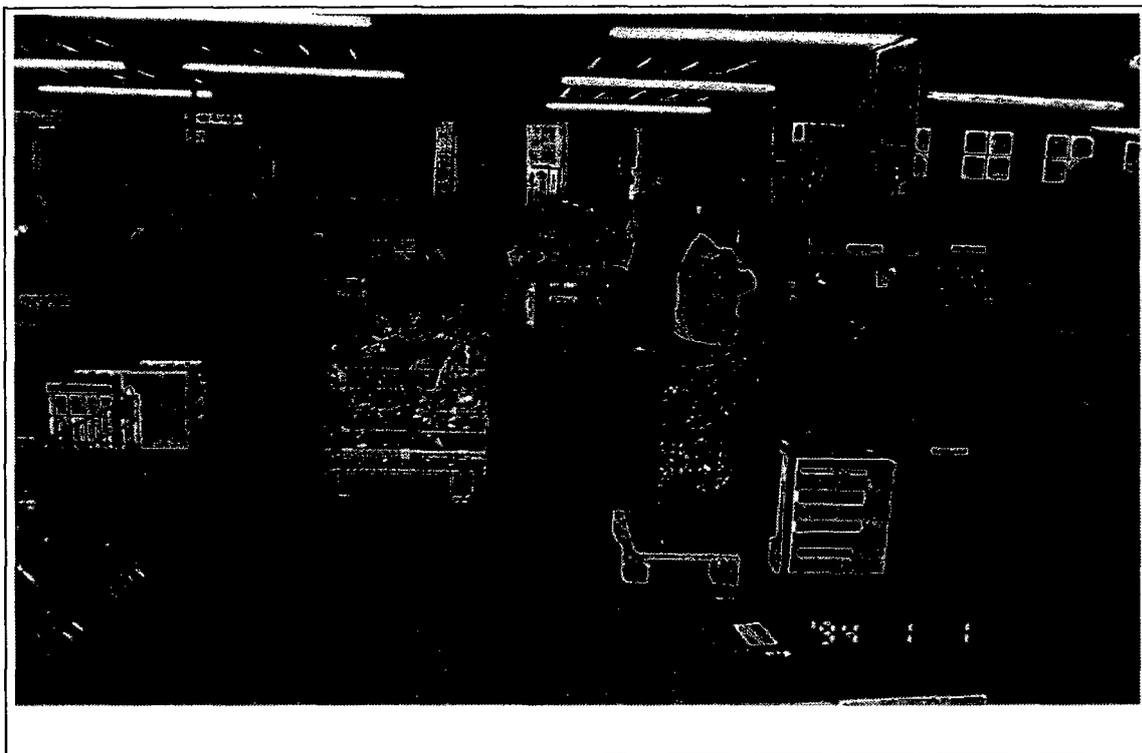


Foto 2: Componentes de uma célula trabalhando

Ela integra o pessoal, diz o objetivo, quem é a empresa, a importância dela no mercado, onde nós estamos, o que nós ganhamos quando a empresa ganha, o que nós perdemos quando a empresa perde, mostra o que a ela faz nos seus departamentos, mostra a importância do funcionário para a empresa. Todo funcionário novo que entrar passa por isso, seja qual for o setor. Reúne e explica a política para todos e mostra todos os setores da empresa, desde a recepção até a saída do produto para o mercado, além de cada setor ter nos murais estas informações. O funcionário lê e põe em prática. Todos os que entram sabem que, se cumprirem com as metas com qualidade, têm grandes possibilidades de serem promovidos dentro da empresa (montadora)

Quando os problemas se referem à equipe de trabalho, são resolvidos ali mesmo na célula, às vezes sem intervenção de líder ou da supervisora. Faz-se uma “reuniãozinha” da equipe em que todas falam, definem alguns pontos e voltam ao trabalho. Caso não se consiga

detectar o problema e se encaminhar uma solução, a célula pede ajuda às líderes ou à supervisora. Encaminhamentos necessários do cotidiano de trabalho são definidos sem a paralisação das atividades, com troca de informações rápidas e decisão imediata, como ilustra a Foto 3.

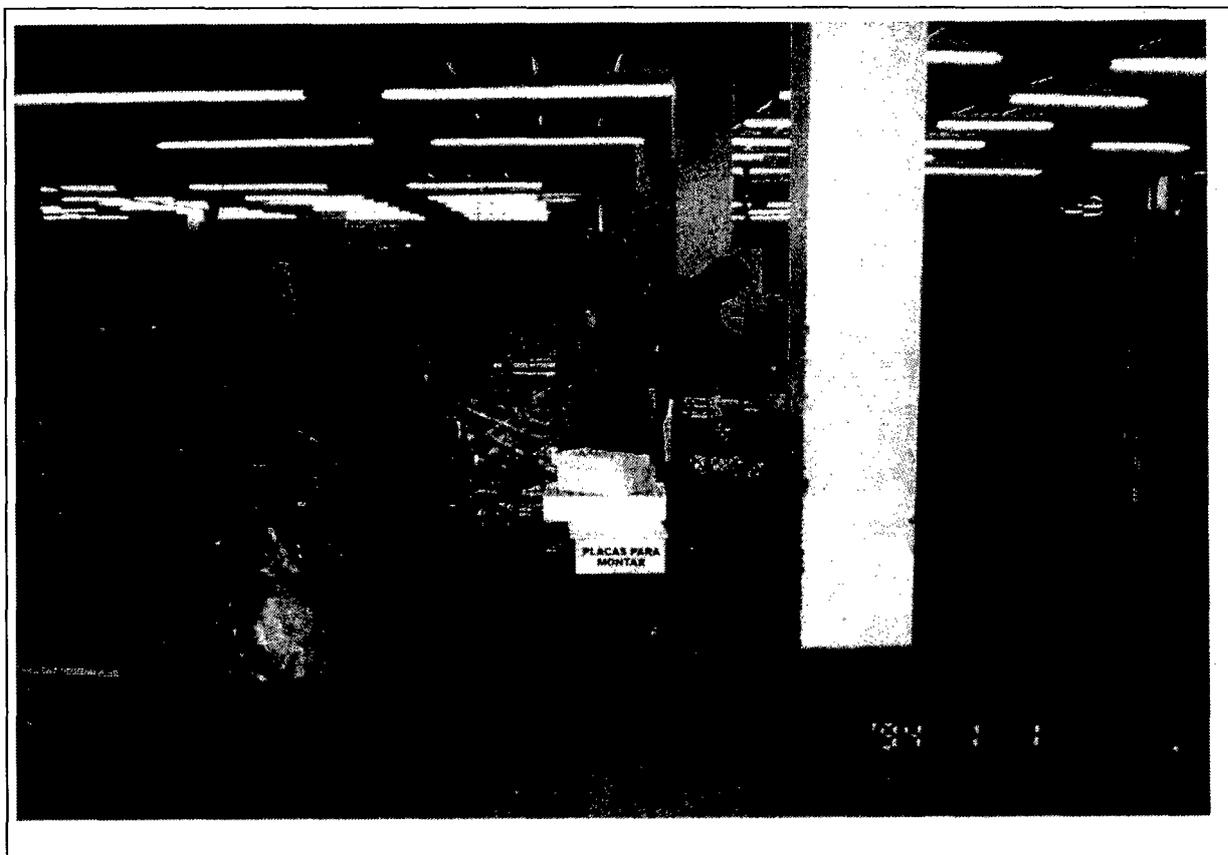


Foto 3: Na célula as colaboradoras trocam informações

Quando é problema da equipe mesmo a gente resolve ali entre as meninas, faz uma reunião entre nós. E quando é, assim, material ou outra coisa que está atrapalhando, aí a gente procura as líderes. Mas quando o problema é entre nós, a gente procura resolver ali. Aí a gente chama a manutenção e eles arrumam. Depende do problema, algumas coisas que eles vêm arrumar, a gente fica ligado, vê como eles fazem para gente não precisar mais chamar eles. Tenta arrumar. Tudo o que a gente puder, a gente faz ali. É a autonomia na verdade, é porque antigamente, se dava algum problema com o material, a gente comunicava às líderes e elas iriam resolver. Agora nós mesmas podemos falar com as pessoas responsáveis pelo material, pela placa. Nós mesmas podemos ir, tem autonomia para isso agora (montadora).

Quando tem algum problema na produção, a gente pára a célula e conversa para descobrir o problema e solucionar. Se nós, conversando, não conseguirmos solucionar, nós chamamos a supervisora. A gente conversa bastante. Tem hora que dá “beleza”. Tem vezes que não dá, tem vezes que uma pessoa não dá produção em lugar nenhum. A equipe é que paga por aquela que não se esforça. É que a gente é cobrada pela produção e a gente

não quer prejudicar aquela pessoa. Eu me esforço para não atrapalhar a equipe. Tem algumas meninas que não abrem a boca para nada. Mesmo que percebam coisas erradas, elas não falam. O problema é quando ficam falando depois, pelas costas. Isso a gente não aceita (montadora).

A consciência da necessidade de trabalhar em equipe, de ajudar para ser ajudada, de solidariedade, não está consolidada em todas as montadoras. Sentir-se verdadeiramente parte de uma equipe torna o trabalho menos cansativo e mais dignificante. Algumas pessoas, por causa das características pessoais, acabam por influenciar a equipe, por serem mais expansivas ou ter uma personalidade forte, e todas passam a trabalhar do seu modo.

A gente é uma equipe. Se a gente termina cedo, a gente ajuda aquela que precisa. É que todo mundo que entra, no início, não dá o objetivo. Eu, quando entrei, também fui ajudada. Chega uma determinada hora, vem a supervisora e olha para o quadro e pergunta por que não deu a produção. Tem que explicar: não deu por causa disso, daquilo. Se tem algum problema de saúde. Às vezes a gente recupera a produção. Quando alguém chega atrasada, geralmente a gente recupera a produção. Às vezes não tem ninguém para colocar no lugar (montadora).

A autonomia, o pouco controle na célula é bom. Não tem aquela pressão em cima de ti, a gente trabalha melhor. Na nossa célula todas as meninas são ágeis, dá tempo de ir ao banco, tomar água, ir ao banheiro, numa boa, porque todas dão a produção com folga. Sempre sobra tempo. Só que nós temos outros afazeres além de dar a produção. Temos que manter a célula limpa, o material que é danificado durante o dia tem que ser contado, anotar tudo num caderno para prestar contas. No final, se não deu a produção, eu tenho que anotar os motivos para depois explicar. Eu não sei se é um defeito ou é uma qualidade. Eu gosto de fazer tudo certinho, quase perfeito. Eu gosto que todos trabalhem do meu jeito. Hoje elas trabalham quase como eu gosto, do meu jeito. Como eu me comunico mais, elas são um pouco mais fechadas, eu acabo influenciando. A gente se entende muito bem (montadora).

Nas duas células em que eu trabalhei, eu me adaptei bem. Deu algum problema na célula, no horário do café a gente acerta. Hoje no final da tarde vamos ficar na célula porque a gente vai ter uma reuniãozinha, para que não aconteça de novo. Nós mesmas procuramos resolver (montadora).

Trabalhar em equipe tem suas dificuldades. Na verdade, as montadoras percebem essas dificuldades como normais de um ambiente onde pessoas diferentes têm que interagir. Alguns aspectos são facilitados por se tratar de uma dinâmica de equipe.

Trabalhar em equipe, grupo assim, é difícil. Não é uma coisa fácil, porque cada pessoa ali dentro tem uma personalidade, um jeito de trabalhar, um modo de agir. Quando acontece algum problema, como caiu a produção, aí a

equipe funciona, aí cada uma produz dois, três aparelhos a mais. Uma ajuda a outra até tudo ficar normalizado. Todo dia a equipe tem que atingir o objetivo. Todo mundo tem que produzir igual para no final do dia dar a produção. A meta por ser da equipe e não individual é mais fácil, fica menos cansativa. Por exemplo, eu chego atrasada, às 10h30, colocaram uma menina nova que não dá a produção, está faltando trinta, quarenta aparelhos, aí a gente faz uma reuniãozinha rápida e decide se vai recuperar a produção ou não. Geralmente algumas não querem, até a gente entrar num acordo. Depende do motivo. Nem todas as meninas que trabalham nas células têm essa visão de que é importante trabalhar em grupo. Algumas meninas eu acho que deviam trabalhar sozinhas (montadora).

### **O processo de envolvimento e comprometimento dos colaboradores**

O envolvimento e comprometimento das colaboradoras são componentes importantes do fio condutor que gera a qualidade do trabalho na empresa, como já pôde ser percebido em citações anteriores. Mas, o envolvimento das pessoas não acontece de forma tão fácil e rápida. É um trabalho de convencimento que tem que ser desenvolvido em médio e longo prazos.

[...] a gente conversa com as pessoas, se as pessoas não entendem, ou ela se adapta ou ela vai morrer dentro da organização. Não tivemos nenhum caso de não-adaptação que eu saiba. Todas as pessoas se convenceram e se adaptaram (gerente).

O envolvimento das pessoas no processo de produção implica também comprometimento e responsabilidade. A diretoria da empresa também precisa estar envolvida, fazendo que isso seja visível também lá no chão da fábrica.

Existem diversos meios de a gente conseguir atingir o objetivo. A empresa adotou esse objetivo do envolvimento das pessoas, do comprometimento e da disciplina também é lógico, porque acho que a disciplina é primordial. A empresa dá liberdade, mas ela cobra responsabilidade também, que acontece de modo natural, uma via dupla, uma responsabilidade natural, não precisa dizer que tem responsabilidade. Se a pessoa não retribui com responsabilidade, é preciso ver o que é que está acontecendo, observar a pessoa se existe a disciplina ou não existe, o que está acontecendo aí. É, envolvimento e disciplina, talvez são esses dois princípios, o envolvimento das pessoas, sempre procurar envolver, desde a mudança mais simples que houver até a mais complexa ou ampla. A questão do envolvimento vem forte da diretoria. Uma das poucas conversas que eu tive com o nosso diretor, ele colocou, eu sei que talvez você já saiba disso, mas eu vou falar para ficar bem claro, a gente tem que envolver sempre as pessoas. O envolvimento das pessoas é um pilar da empresa (gerente).

O trabalho de convencimento de que é possível trabalhar de uma maneira diferente é a parte mais demorada, é uma questão de mudança cultural, uma ruptura com uma maneira de ver, entender e fazer. As pessoas passam a se expor mais, têm que pensar, têm que falar, têm que participar de uma série de coisas que antes não existiam.

Num primeiro momento existe uma grande resistência no sentido de que antes eu só vinha aqui e só fazia o meu trabalho e agora, além disso, querem que eu fique aqui numa reunião ou pense. Tenho que dizer se está bom ou está ruim e o que e por quê. Elas ficam um pouco receosas. Num segundo momento, uma experiência que está começando a acontecer aqui, que eu já vi em outras empresas, começam a aparecer os ganhos, então aí é ladeira abaixo, aí é bem mais fácil. Eu já colhi depoimentos que, funcionários me disseram: se for para voltar a trabalhar como era antes, eu vou embora. Então se tem a sensação de que não é só ir lá e mexer com a mão, é mexer com a mão e com o cérebro. Eu acho que de maneira geral as pessoas se adaptam. A empresa tem que tomar uma posição, assim como nós queremos trabalhar. Eu acho que todo mundo se adapta. Mas tem pessoas que acham que tem colaborador que prefere não pensar, não gosta. Na verdade tudo é o medo do risco. Tudo vem da insegurança. Você dá uma idéia, é uma situação de risco, se sentem nervosas, têm medo da repreensão. Você tem que trabalhar muito para se ter um clima na empresa de confiança. Dentro desse clima não tem ninguém que não queira, porque você incentiva a iniciativa (gerente).

Trabalhar num sistema com mais liberdade, sem que as pessoas se sintam vigiadas, torna o ambiente mais descontraído, agradável, sem o peso do controle e da vigilância dos sistemas taylorizados, um ambiente em que as pessoas se sintam valorizadas e passem a perceber o trabalho de outro modo.

Ao envolver as pessoas, você está valorizando as pessoas, está falando para as pessoas que elas existem e que elas fazem parte de uma organização e que elas são valorizadas por isso e que está chegando as informações até elas e não algo pronto. Olha, você vai mudar daqui para cá e pronto. Você não dá opinião nenhuma, você envolve, você valoriza as pessoas, e acho que isso é um grande segredo. Então talvez a descrição do modelo vai do ambiente ao envolvimento do trabalhador no processo de trabalho. Se não tiver um ambiente agradável, onde as pessoas não estiverem se sentindo bem, é algo difícil de se agüentar e de se manter por muito tempo. Você consegue, mas até que ponto vale a pena a gente trabalhar naquele capitalismo selvagem. Muda o conceito de trabalho (gerente).

Segundo depoimentos das montadoras, essa mudança foi significativa mesmo. Hoje, elas se sentem valorizadas, importantes dentro da empresa. O que faz a diferença é o modo como elas concebem seu trabalho, o fato de pertencer a um processo de produção e

trabalho, que possibilita valorizar determinadas coisas as quais, no sistema anterior, ninguém dava importância.

Quando eu cheguei aqui era diferente o sistema de trabalho. [...] Hoje tu participas mais. Naquela época tu não te sentias importante, só fazias aquele trabalho ali, e hoje não, hoje nós temos cursos, participamos de reuniões, nós damos as nossas opiniões. Eu me sinto importante, porque eu sei montar um aparelho sozinha. Eu sei que estou montando um aparelho que as pessoas vão usar, então tem que montar com carinho, com qualidade, não arranhar, e depois tu vais para o teste final. Hoje o teste final é superimportante. E eu sou a porta-voz da minha célula, toda reunião sou eu que falo. Quando chega um visitante, sou eu que apresento a célula para ele, o procedimento da célula. Então eu me sinto melhor, eu me sinto assim diferente. Não sou mais apenas mão-de-obra. Hoje, pelo fato de ter rodízio, eu preciso saber mais coisas e isso é muito bom. O fato de ter que conhecer o aparelho em todas as etapas da montagem, até a embalagem, tem um sentido maior (montadora).

Parar as atividades da linha de montagem e reunir todas as colaboradoras num auditório, para trocar idéias, avaliar o processo é uma prática comum, mesmo que isso ainda represente um certo desafio para as montadoras, pois falar, argumentar, defender uma idéia em público, perante as colegas, não é tarefa fácil para elas. A Foto 4 ilustra um desses momentos importantes vividos pelas montadoras.



Foto 4: Reunião das colaboradoras da linha de montagem com a supervisora e gerente da produção

Mesmo depois de dez anos de caminhada, o gerente considera que o processo ainda está no início e que é um processo muito gratificante, na medida em que se pode ver os avanços acontecendo e as mudanças sendo consolidadas. A valorização e o respeito pelas pessoas que nela trabalham já são percebidos.

Eu acho que a empresa está engatinhando ainda. Mesmo estando muito a frente de outras empresas, as dificuldades ainda são muito grandes. Mas a coisa boa que eu vejo é que a empresa como um todo, independente de qualquer projeto piloto, ela caminhou nessa direção. De uma maneira geral, a novidade que está sendo criada é o respeito às pessoas que estão produzindo. Então, não precisa cobrar presença e a pessoa vem. Se tem que faltar, ela justifica e pronto; se tem um produto novo, a gente leva na linha, mostra e pede sugestões ou, em reuniões, elas mesmas apresentam os resultados que elas obtiveram (gerente).

A participação da diretoria no processo tem um significado especial para o chão de fábrica, mas isso tem que ficar explícito, evidente. A direção da empresa tem que estar participando com os colaboradores das decisões e da execução, para dar um sentido de maior credibilidade. O processo de convencimento é demorado, mas, uma vez convencidos da viabilidade, tem-se o comprometimento de todos.

Constituiu-se como unanimidade entre os colaboradores a visão de que o sistema de trabalho mudou muito nos últimos dez anos, e para melhor. Inclusive, a função da líder foi criada a partir das necessidades desse novo processo, para melhor acompanhar e atender às células, para ter alguém que pudesse ajudar, estando mais junto, fazendo a ponte entre a supervisora e as células, um canal de comunicação fácil e direto. As líderes também podem substituir eventuais ausências nas células, bem como a supervisora, quando esta é chamada para reuniões.

Quando eu entrei aqui, o sistema de trabalho era bem diferente, não tem nada a ver com aquilo que é hoje. Cada um fazia uma atividade, tinha uma esteira que passava na frente. As placas de solda passavam na frente da gente. A gente soldava e mandava para outra menina do lado, que aplicava outras soldas e componentes. Soldava o dia inteiro (montadora).

Eu acho que com as mudanças melhoraram muito o sistema de trabalho em forma de célula. Antes eu era montadora, trabalhava com as meninas na montagem. Hoje eu sou líder. Aí nós ficamos só com a parte de líderes, cuidar das células, médico, farmácia, remédios. Conversar com elas, ser meio que psicóloga com elas. Mas eu acho que hoje é bem melhor. Eu nunca trabalhei nas células como é hoje (líder).

A prática de ouvir e valorizar as idéias dos colaboradores está vinculada a grande guinada dada pela empresa num momento muito difícil, com a colaboração decisiva de todos os que ficaram nela. Pode ser um reconhecimento da empresa em relação àquele momento que ficou marcado na história. Mas também há a percepção de que, com o envolvimento dos colaboradores, melhora os resultados e a performance da empresa.

Quando tu envolve as pessoas, elas se tornam mais comprometidas. O funcionário desempenha uma tarefa, e nada melhor do que ele para pensar e sugerir as melhorias. Tem que envolver em tudo, só assim você vai ter retorno e eles vão se tornar mais responsáveis. Para chegar ao envolvimento todo, é um trabalho demorado, não é de um dia para o outro, é um processo (supervisor).

### **Qualificação dos trabalhadores: capacitação externa e aprendizagem na empresa valorizando os diferentes canais de comunicação e informação**

A valorização da qualificação profissional permanente, aliada a um processo de oferecimento de oportunidades na empresa e reconhecimento através de promoções, constitui-se num dos pilares de sustentação deste modelo de organização do trabalho e da produção.

Integrado a essa perspectiva, merece destaque a prática da empresa de valorizar os seus funcionários através de recrutamentos internos para suprir necessidades em postos que exijam mais qualificação. Isso serve também de estímulo para que os funcionários estejam permanentemente buscando aprimorar sua formação profissional, por meio de cursos oferecidos pela empresa ou cursos patrocinados por ela e desenvolvidos em instituições regionais, especialmente de nível superior. Também alguns aspectos peculiares da empresa são mencionados como componentes de um sentimento de satisfação com a empresa e com o processo de trabalho.

A empresa faz muito isso de promover o pessoal interno através de recrutamento. Se ela não consegue por causa de um perfil específico, questão de capacidade, treinamento técnico, daí ela busca lá fora no mercado. Sempre antes de buscar alguém lá fora, ela tenta aproveitar o pessoal interno. É um estímulo para todo mundo, porque existe aquela chance (gerente).

Na verdade eu não entrei aqui nesta área, eu entrei nos recursos humanos e depois, através de um recrutamento interno, eu vim pra cá (supervisor).

Há um reconhecimento dos colaboradores com relação ao estímulo para participarem do recrutamento interno e poder crescer dentro da empresa, oportunidade que poucas empresas oferecem aos seus colaboradores.

A empresa tem como ponto forte o reconhecimento com relação aos seus colaboradores, e isso acontece de várias formas. Ela proporciona várias coisas, além do salário, participação nos lucros, assistência médica, a promoção interna através de recrutamentos, valorizando o crescimento do colaborador. A própria motivação provocada pelo recrutamento interno é muito importante porque cria uma expectativa de crescimento. Todo mundo tem oportunidade. Se tu vens trabalhar na produção de uma empresa como essa e tu tens a certeza de que nunca vais sair dali, nunca vais ser promovido, tu já vais procurar outro emprego melhor fora.

[...]

Se tu trabalhas na produção e tens todos esses benefícios, até ônibus de transporte confortável, com toda a segurança, tu vens e voltas tranquilo, tens assistência médica para ti, para teus filhos, para tua esposa, tem um salário que está acima do que o mercado paga, tem a participação nos lucros, todo mundo espera para trocar de carro, comprar uma geladeira, um móvel com esse dinheiro extra. Então tu vais investir aqui dentro, suar a camisa, vais dar um duro porque se estou aqui posso chegar lá na frente, numa situação melhor. É claro que tem pessoas acomodadas e tem pessoas insatisfeitas. É impossível agradar a todo mundo. Mas se fosse tirar uma média aí, mais de noventa por cento estão satisfeitas e querem crescer dentro da empresa (supervisor).

A preocupação da empresa com uma melhor preparação dos funcionários é reconhecida como um investimento com retorno garantido para ela.

Uma empresa que recruta o funcionário para ocupar outros postos de trabalho melhores, que faz um trabalho interno de preparação com cursos, isso é muito importante para o funcionário. Muitos vão atrás da empresa, buscando uma vaga porque sabem que têm a possibilidade de crescer. Isso teria também um retorno para a empresa, porque ela, investindo no funcionário, está investindo, é um capital, só não é um capital fixo, é um capital pessoal, é uma riqueza, porque o maior patrimônio da empresa não é a máquina, não é a ferramenta, é a capacidade de produzir, o maior capital da empresa é o funcionário produzindo, porque se for máquina parada não tem objetivo. Então, quanto mais qualificado, melhor para a empresa (montadora).

A empresa hoje só contrata pessoas que tenham o nível de segundo grau e quem não tem e que é do quadro da empresa, tem o supletivo aqui dentro da empresa, após o horário de expediente, ou as pessoas fazem fora e depois tem reembolso (gerente).

A maioria das colaboradoras da linha de montagem tem 2º. Grau completo ou o está cursando. Segundo a própria gerência, isso é um privilégio, porque facilita o trabalho, por terem uma boa capacidade de compreensão. Também são apontadas algumas vantagens, por se tratar de um público feminino que constitui as células na linha de montagem.

Aqui a gente é privilegiado por ter uma clientela interna, onde a maioria tem segundo grau completo ou está em processo de atingir este nível, e é privilegiado também por trabalhar com um público interno predominantemente feminino. São mais acessíveis, falam muito, mas aceitam mais as coisas, têm mais abertura para chegar e conversar, participam mais, querem participar. E a escolaridade é fundamental. Quanto menos escolaridade, as pessoas se sentem mais inseguras, têm menos capacidade de raciocínio, de gerar idéias, de relacionar uma coisa com a outra, é bem mais complicado, é mais difícil de puxar a pessoa para o teu lado. É mais difícil de entender as coisas (gerente).

O bom nível de escolaridade, dos colaboradores facilita a percepção desse processo todo. É mais fácil de trabalhar. Todos os que participam da cadeia produtiva precisam compreender as coisas para poderem estar envolvidos e integrarem os elos de ligação com os demais. O não-entendimento do todo, ou até mesmo de um detalhe desse todo, pode comprometer todo o trabalho (supervisor).

As pessoas que estão entrando agora têm que ter o 2º. Grau completo. Elas têm mais facilidade de aceitar as coisas novas (montadora).

Após a apresentação da proposta de mudanças, colhidas as sugestões, se a proposta for aprovada pelos envolvidos, é feita uma experiência piloto numa célula, durante um período determinado. O resultado da experiência é apresentado pela equipe em nova reunião do setor. Se os resultados foram positivos, a mudança é implementada em todo o setor.

A gente sempre tem novas orientações, principalmente nas reuniões mensais. Se é preciso fazer alguma mudança na linha é feita uma outra reunião. É para preparar a gente, eu acho. Nessas reuniões aparecem as pessoas que pensaram a mudança para explicar por que, como vai ser, pergunta o que é que a gente acha. Eles pedem também a nossa opinião, tem muita gente que fala. Por exemplo, está acontecendo agora uma mudança, então foi feito um estudo e se decidiu que deveria ser mudada a maneira de estar e nós estamos implantando. Aí eles fazem reuniões por célula para explicar como é que vai funcionar o teste. É um novo método, para não deixar passar defeitos. De vez em quando eles estão aperfeiçoando as coisas. Mesmo porque a gente não pode ficar parado. Como diz a minha chefe, tudo o que dura mais de seis meses é ultrapassado (montadora).

As idéias novas vão surgindo na empresa, dos engenheiros e dos

trabalhadores. Eu não sei bem de onde vêm essas inovações todas. Acho que é uma visão nova de administração (montadora).

A proposta que está sendo implementada na empresa é um modelo aberto, é uma outra concepção de empresa. Os colaboradores têm a possibilidade de buscar formas alternativas para atingir as metas de produção. O trabalho tem um sentido mais elástico, de liberdade.

A empresa tem que fornecer condições para as pessoas se desenvolverem para chegarem lá. Elas vão se desenvolver, mas tem que estar ali orientando, ajudando. Inclusive quebra uma coisa que as empresas têm muito arraigado, em todas as que eu trabalhei, que é a padronização. Todo mundo vai ter cadeira verde, então todo mundo tem cadeira verde. Não é assim. Numa empresa que trabalha dessa forma, você quebra muito isso. Tem que dar liberdade para as pessoas trabalharem da forma que elas acharem melhor. A empresa tem que estabelecer algumas diretrizes e deixar as pessoas trabalharem (gerente).

A gerência mostra que há uma preocupação da empresa também com o mundo do trabalho e que todos os colaboradores precisam ser cidadãos com algum preparo profissional que dê condições de enfrentar os desafios que se apresentarem. Essa visão talvez não seja uma preocupação generalizada dentro da empresa, mas pela prática, isso também merece ser destacado.

O mundo de hoje não permite mais que não se use a cabeça no trabalho. A empresa diz: olha, nós precisamos de vocês. Vocês são inteligentes, são mais de cem pessoas e mesmo que tenha um engenheiro lá, cem cabeças pensam melhor do que uma. [...] O mundo lá fora, qualquer chamada de emprego quer pessoas com iniciativa, que tenha informação, que tenha experiência, especialmente trabalho em equipe. Então elas sabem que, se saírem daqui, elas tem que ter isso para poder entrar em outras empresas. Percebem isso como exigência do mundo de hoje. A empresa faz muito para que elas aprendam a trabalhar em equipe, com cursos fora do horário, está cheio, para quem quiser fazer e tem interesse. A empresa faz muito a seleção interna, evita contratar de fora. Isso é importantíssimo porque você vê que tem condições de evoluir na empresa. Que a empresa na primeira crise não vai te demitir. Produz um clima de confiança (gerente).

O investimento que a empresa faz subsidiando cursos de nível superior para os seus colaboradores, além de ser uma motivação para eles, tem a garantia do retorno, através das contribuições no seu cotidiano, além do aproveitamento dessa mão-de-obra mais bem

qualificada em outros setores da empresa.

Mas eu acho também que não é só a participação nos lucros, mas também o programa que a gente tem, que nós chamamos de Pró-Educar. Nós pagamos a faculdade para muitos. Hoje nós temos cerca de 170 pessoas estudando, gastando em torno de 27 mil por mês só com faculdades. Então, se a gente analisar hoje, tem uma menina que ganha 440 reais, a faculdade dela dá em torno de 450, mais ou menos isso. Nós temos pessoas que estão pagando 35 reais e o restante a empresa paga. Todo semestre eles têm que trazer as notas. Se ele reprovar em alguma matéria, ele recupera por conta. Nós pagamos as matérias uma vez. Após a formatura, eles têm o compromisso de permanecer na empresa pelo menos mais um ano. Mas o programa foi implantado em 97. Nós não tivemos nenhum caso de exigir para que a pessoa ficasse. Tivemos formaturas já e tivemos também pessoas que nós estávamos pagando a faculdade e elas saíram.

[...]

Vamos ter daqui a pouco um monte de gente que vai se formar. E se essas pessoas se formarem e quiserem ir embora, nós não vamos ter como segurar, não adianta. Na verdade, é uma preocupação da empresa em melhorar a qualidade da mão-de-obra e também quando a empresa precisar para um recrutamento para qualquer vaga que surgir, a gente tem o maior interesse em promover essas pessoas que se esforçaram, valorizá-las aproveitando melhor o seu potencial. Surgiu uma vaga para qualquer cargo, a primeira coisa é ver se existe a possibilidade de preencher através de um recrutamento interno. Isso é favorável especialmente porque nós estamos num ritmo de contratação, é possível encontrar pessoas preparadas e com perfil para os postos aqui dentro (supervisor).

Por causa do envolvimento das montadoras no processo de organização das células, elas se sentem mais satisfeitas, se sentem importantes porque são consultadas e vêem as coisas funcionando. A empresa oferece oportunidades para quem quiser participar de cursos de preparação ou reforço para melhor compreender e participar do processo como um todo.

A definição do grupo sendo da participação delas, elas ficam mais satisfeitas, elas percebem que são importantes e que realmente as coisas acontecem, não é demagogia. Mas para isso tudo, exige uma preparação. Nós temos um programa que se chama Passaporte para a Capacitação, onde a gente tem alguns cursos, fora do horário de trabalho, a pessoa participa se quiser, mas tem uma procura muito grande, as pessoas são ávidas por conhecimento. Se ela pode participar, ela participa. Ela sabe que vai aproveitar depois e a pessoa quer conhecimento, ela quer conhecer as coisas, ninguém quer deixar de conhecer. Nesse programa a gente tem cursos de recursos humanos, cursos voltados para a produção, balanceamento de linha, desde o taylorismo, fordismo até os dias de hoje, as novas e modernas técnicas de produção. Estudamos casos nesses cursos. São cursos bem enriquecedores (gerente).

Durante uma entrevista, um rapaz entra na sala para pegar uma assinatura do supervisor num documento e é referenciado como exemplo de como se pode crescer dentro da empresa, tendo interesse em aproveitar o apoio dela. O supervisor aproveitou a oportunidade para fazer o seguinte comentário:

[...] esse rapazinho que veio pegar a minha assinatura agora, ele trabalha no financeiro, estamos pagando a faculdade para ele, mas onde ele começou na empresa? Recolhendo lixo, pra tu veres. Então é assim, ele recolhia o lixo em toda a empresa, não é lixo é plástico, rejeitos de produtos, papelão, coisas recicláveis. Entrou para fazer isso, já tinha o 2º. Grau. Surgiu uma vaga em outro setor, ele foi promovido. Depois surgiu uma vaga no financeiro, ele foi atrás, com isso a gente já estava pagando a faculdade para ele. Aqui a pouco vamos ter um cara bom, formado pela empresa, preparado aqui, e se a gente for analisar, se a gente fosse trazer alguém de fora, não iria conseguir um perfil tão bom quanto o dele, preparado, já conhece toda a estrutura da empresa, e até nem por salário, hoje o investimento que a gente está fazendo nele está valendo a pena.

[...]

A gente tem formado pessoas ali na área de desenvolvimento, gente que trabalha desenvolvendo software, eles estão ali dentro, estão fazendo faculdade e nós estamos pagando a faculdade, estão crescendo. Se nós tivéssemos que contratar um profissional desse porte, ele iria custar muito mais que o custo da faculdade, isso porque eu tenho que trazer, encontrar no mercado, que às vezes não abrem mão por nada. Vale a pena investir nas pessoas (supervisor).

Paralelamente aos investimentos que a empresa faz para uma melhor qualificação dos colaboradores, há uma preocupação intensa com a qualidade do produto e com a performance da empresa. Através dos programas de estímulo às iniciativas e à criatividade, a empresa aproveita os talentos que estão sendo lapidados.

Ela está investindo no funcionário. O produto vai ter qualidade quando o pessoal produz com qualidade e para produzir com qualidade a pessoa precisa estar com o moral dela elevado em relação àquilo que está fazendo. Ela tem que se sentir importante, vendo que o que ela faz é importante. Então isso vale colocar os funcionários para opinar, levá-los a conhecer a política da empresa. Mesmo o pessoal da produção, lá nas células, tem consciência disso. Eles sabem que têm que produzir com qualidade e também em quantidade, tanto que é tudo organizado, tem o destaque do mês, a pessoa que foi mais atrás, que se destacou, que achou uma solução, que mudou um processo, um sistema, que achou uma forma mais vantajosa.

[...]

Então trabalhando, sendo reconhecido, sendo destaque do mês, destaque do

ano é mais fácil ser reconhecido no momento do recrutamento. [...] Todo mundo fica ligado para buscar uma melhoria, nunca deixar a desejar no setor, porque senão um setor pode cobrar do outro, porque na empresa um depende do outro, porque é tudo em célula. Cada setor tem suas metas, se não conseguir cumprir é porque tem algum problema, alguém atrapalhou o trabalho e esse é cobrado, seja dentro do próprio setor ou do outro setor que fornece algum material ou serviço. Agora, quando algum setor adianta o serviço, impulsiona, leva solução, está lá para ajudar, também é levado em conta, é computado como mérito (montadora).

Praticamente todas as colaboradoras da linha de montagem que estão estudando pensam em subir de posto na empresa, buscar uma atividade mais leve, que não implique tanto esforço físico.

Eu tenho muitos funcionários hoje na produção que estão fazendo universidade. E esses poderão ser melhor aproveitados através dos recrutamentos internos. Hoje na produção nós temos um único salário. Estamos fazendo estudos, para um novo plano de cargos e salários para contemplarmos os aperfeiçoamentos. Tem pessoas também que exercem na produção funções diferenciadas e isso precisa ser revisto (supervisor).

Aqui tem uma coisa muito importante que é o apoio para quem quiser estudar (montadora).

Cursos de curta duração na empresa ajudam no fortalecimento da idéia de trabalhar em equipe, da necessidade do espírito de solidariedade e ajuda quando for preciso.

Nestes quatro anos eu fiz duas vezes curso, reforçando a idéia de trabalhar em grupo, em equipe, todos juntos. É bem melhor você ter a ajuda do teu companheiro. Há um trabalho de convencimento feito com o pessoal da montagem. Quando uma menina nova chega na célula, todo mundo da célula ajuda ela até ela começar a dar a produção. Quando eu entrei aqui, eu participei de algumas reuniões onde me passaram como iria ser o trabalho. Quando a gente está montando, cada uma no seu posto, sempre tem uma mais rápida e outra mais lenta. Na nossa célula, quando uma termina vai ajudando a outra, porque assim a gente vai ganhando tempo e podemos atingir a produção antes. Sobra tempo no final. A gente tem que fazer isso também com as meninas novas. Porque além de atingir a produção, tem que saber que precisa ajudar as outras se elas precisarem, porque o trabalho é de todo mundo. Quando a gente atinge a meta dentro da hora e sobra um tempo, a gente pára e também vai deixando tudo pronto para próxima que vai vir naquele posto, assim eu estou ajudando as outras e a equipe (montadora).

Muitos colaboradores que estão em outros setores passaram pela produção, e isso

é benéfico para a empresa, como bem coloca um gerente.

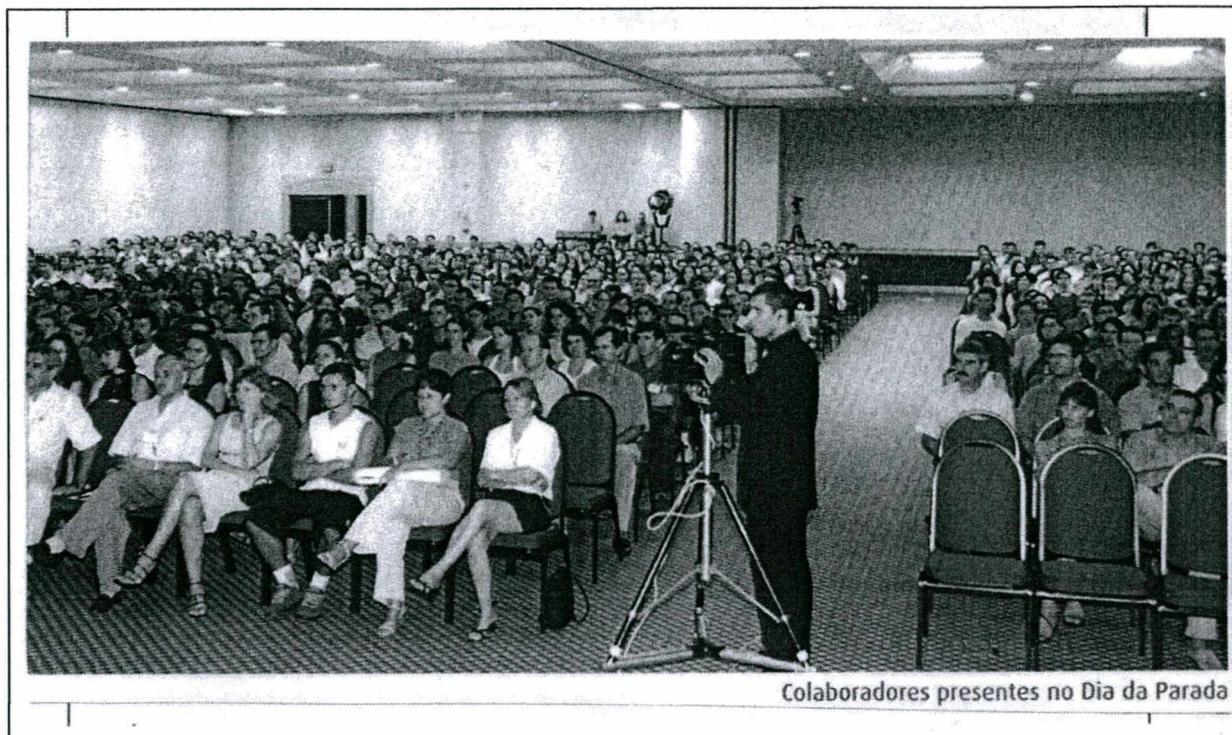
A empresa paga faculdade, e, ao se formarem, buscam atividades mais leves dentro da empresa. Um lado bom da coisa é muita gente que trabalha em outros setores, fora da produção, já passou pela produção, sabem que lá é difícil, e reconhecem, dirigem-se com mais respeito às pessoas que trabalham lá. Já há uma valorização, dos outros setores, um reconhecimento pelo esforço que é feito na linha de montagem (gerente).

O recrutamento interno, além do apoio financeiro, é um grande estímulo para os colaboradores estudarem. Ver uma colega saindo da montagem para outro setor é fator de motivação para a busca de cursos na empresa ou fora dela. É o reconhecimento do potencial adquirido com dedicação e esforço, e tem que ser aproveitado.

Sempre que alguém vai de um setor para outro assim, tem recrutamento interno. Na época eu fiz recrutamento, acho que abriu vaga em março, abriu recrutamento para duas vagas. Eu fiz o recrutamento e eu fiquei em terceiro lugar, daí chamaram as duas meninas que estavam na minha frente e o supervisor conversou comigo e falou que eu teria ficado de reserva e que a próxima vaga que surgisse era minha. Agora eu fui chamada e na próxima semana vou trabalhar no setor de vendas. Eu gosto do trabalho, mas eu acho que tenho capacidade para mais [...], uma função mais saudável e mesmo que não seja na área envolvida que eu estou estudando (Direito), está mais para minha área do que trabalhar na montagem. Exige mais responsabilidade também, mais atenção no trabalho, porque na montagem chega uma hora que, por mais que tenha rodízio, teu movimento já é automático porque tu fazes aquilo ali todo dia (montadora).

A empresa pára a produção durante um dia inteiro para que todos os colaboradores participem de palestras, como ilustra a Foto 5, que visam fortalecer a organização da empresa, dentro de um trabalho de convencimento de que o envolvimento, a participação, a responsabilidade, o conhecimento, a solidariedade, o trabalho em equipe são pilares importantes.

A gente pára uma vez por ano, a empresa inteira. Na última parada, nós levamos todos os funcionários para uma palestra. Então, assim, não é comum você ver por aí uma empresa parar, ela não vai ter produção, ela vai fazer um investimento (supervisor).



Fonte: Informativo Bimestral da Empresa, ano 3, n. 14, maio/junho 2001

Foto 5: Dia da parada da empresa, quando todos os funcionários participam de palestras

No cotidiano da organização do trabalho na empresa há uma preocupação com a comunicação interna. Vários são os canais por onde podem ser passadas as informações que chegam até os colaboradores, como relata um supervisor.

Nós temos jornal, mural, a gente criou agora, em edições quinzenais, um jornal eletrônico, com todas as mensagens, notícias, esse mês entrou tanto, quem saiu, quem pediu o Pró-Educar, quem foi aprovado, quem não foi, porque que não foi. A própria participação nos lucros, a gente faz uma reunião todo mês com todo mundo para dizer quanto foi o faturamento. É tudo aberto, a abertura e a transparência são grandes, não há nada a esconder dos colaboradores. Quanto mais eles souberem da empresa, melhor para a empresa e para eles, porque vão estar mais satisfeitos e vão entender melhor o que vem pela frente.

[...]

Tem reunião que é feita com os supervisores e representantes de cada área. Aquela área que tem muito colaborador, a cada 50 vai um colaborador representando os demais, depois transmitem para os outros, de tal forma que todo mundo fica sabendo de tudo. Aqui não tem como não ficar informado das coisas, só mesmo se não quiser, porque tem o jornalzinho, tem os murais, tem o painel eletrônico, tem o jornal da intranet, e até as paredes nossas aí tu podes ver que os murais se estendem para as paredes por falta de

espaço para dar informações. E o pessoal geralmente se mantém informado, nos intervalos, eles param para ler, olhar as chamadas (supervisor).

Existem outros tipos de comunicação funcionando na empresa. A própria presença emocional é uma forma de comunicação. Nas células existe um pequeno mural, que é utilizado pela célula para comunicar o nível de satisfação com os fornecedores das peças para a montagem. No mural pode ser colocada também uma mensagem, uma foto da equipe, uma homenagem para a aniversariante do mês etc.

Tem um muralzinho lá na célula que nós colocamos umas carinhas para os nossos fornecedores. Se está bom nós colocamos verde, se está mais ou menos, nós colocamos amarela, se está ruim nós colocamos a vermelha, aí tem que melhorar. Às vezes eles vêm conversar para saber qual é o problema (montadora).

Em cada célula há um mural onde são registrados os indicadores de desempenho, de satisfação com os fornecedores, uma foto da equipe, uma mensagem, como pode ser observado na Foto 6.

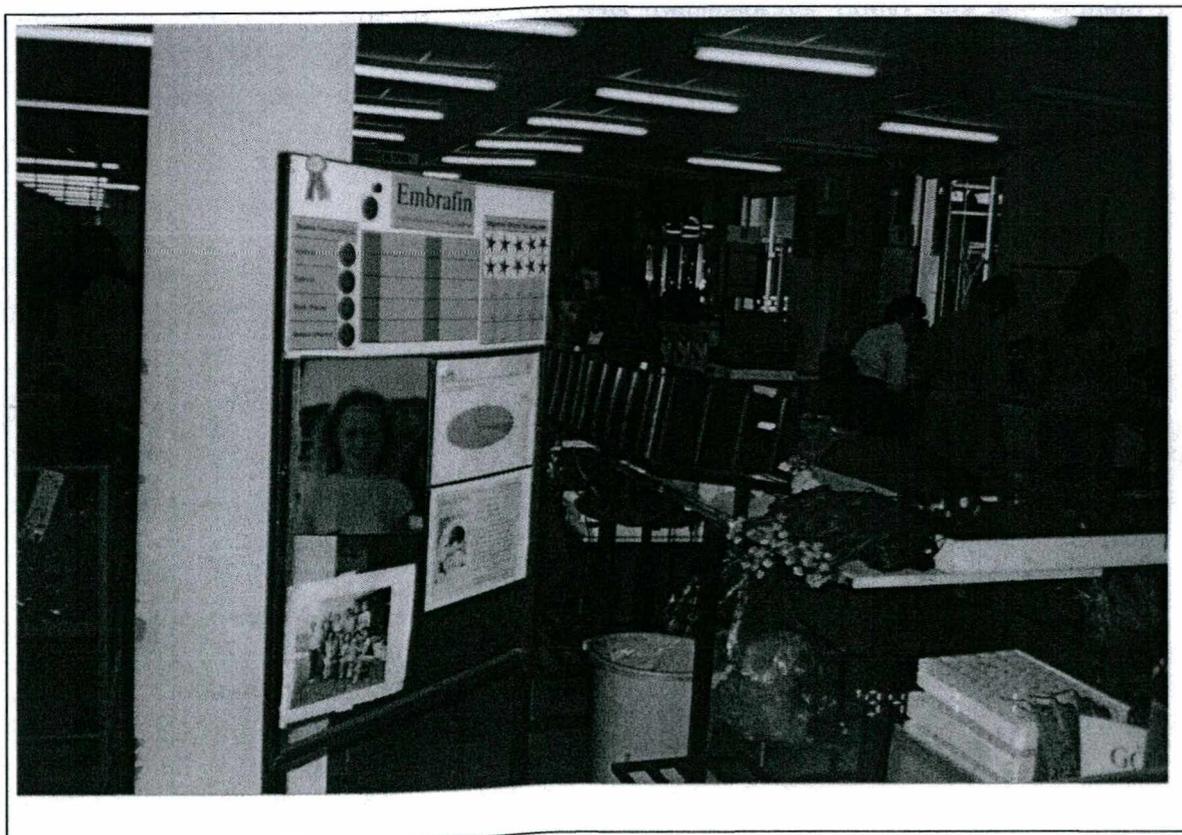


Foto 6: Mural na célula

Tem um muralzinho onde a gente coloca umas carinhas para indicar se está sendo bem servida pelos fornecedores internos e também aparece ali uns gráficos indicando quantos aparelhos foram produzidos com defeitos. É bom porque a célula fica sabendo dos defeitos e isso é comentado na célula e corrigido. Os erros envergonham a todos da célula. Vê quando tem que apresentar na reunião do mês, não é só aquela que apresenta que fica vermelha, é todo mundo, devido aos aparelhos com defeito (montadora).

No mesmo mural que fica na célula há um espaço onde pode ser colocada uma foto de um filho, da família ou uma homenagem-surpresa para alguém da equipe que esteja de aniversário ou que tenha recebido alguma premiação da empresa.

Também tem um espaço que nós colocamos aquilo que nós quisermos, como foto de filhos, mensagens, aniversariantes. Aquilo ali é nosso. Tem outros murais que são mais informativos, tem mensagens também, mas o pessoal não lê muito não. Quem mais olha são os visitantes, as líderes, a supervisora. Para o pessoal do setor, passa despercebido (montadora).

A Foto 7 ilustra a prática da empresa de usar também murais como forma de comunicação interna e como parte do processo de convencimento da filosofia seguida por ela, com a disposição de textos ou breves mensagens.

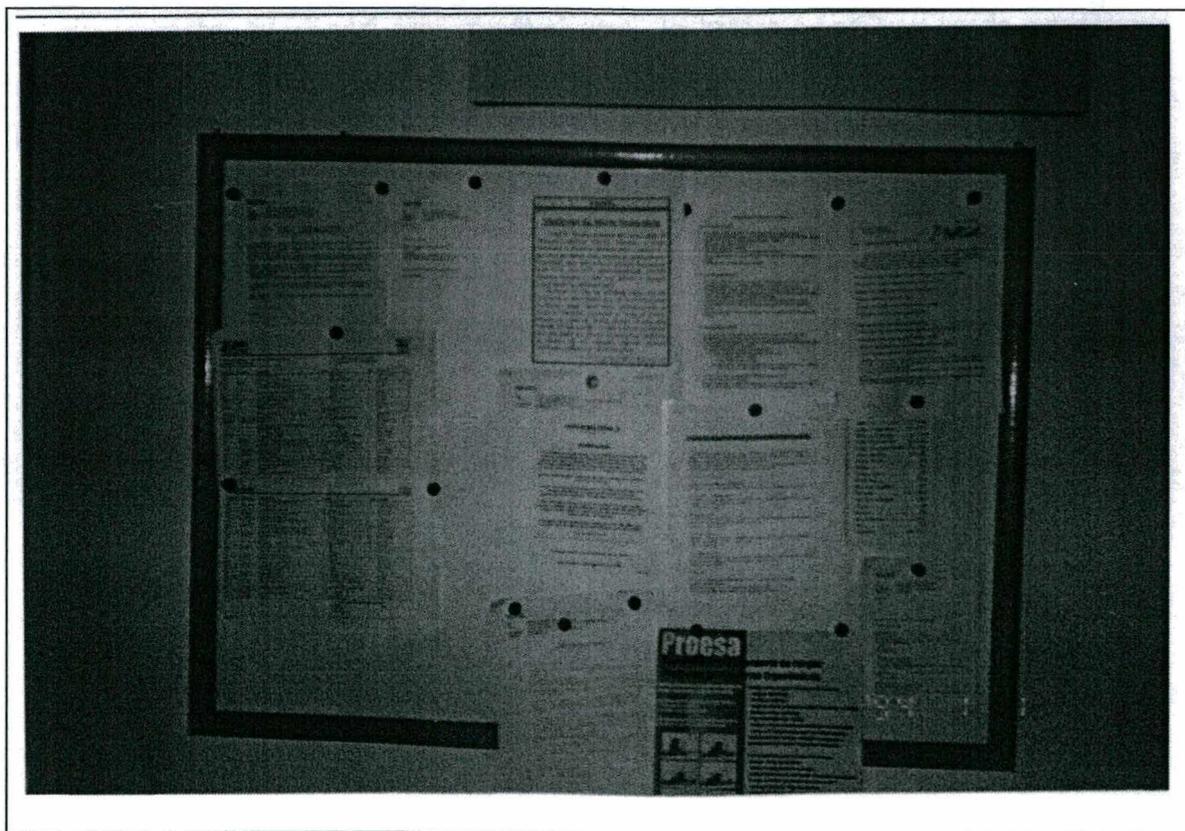


Foto 07: Mural informativo

São vários os ambientes disponíveis na empresa, muito requisitados pelos diferentes setores como espaço importante no processo de envolvimento dos colaboradores, através das reuniões avaliativas, das discussões na busca de soluções para problemas, nas informações novas para mudanças ou adaptações nos processos ou novos produtos a serem montados, entre outros aspectos. A Foto 8 mostra um momento de reunião das montadoras com a supervisora, numa sala equipada com aparelhos multimídia.



Foto 8: Reunião de avaliação do processo com as montadoras

As líderes têm uma visão privilegiada do funcionamento das células por estarem circulando o dia inteiro entre elas. Muitos são os problemas do dia-a-dia, conflitos, fofocas, que são resolvidos ou encaminhados pelas líderes. Passa a ser uma função delicada e de muita responsabilidade, com o bom andamento das células e de toda a linha de montagem. A função exige muito cuidado para não se criarem mais problemas, já que o contato com as colaboradoras é constante.

Hoje eu tenho uma visão geral de todas as células. Eu sei quem tem problema e quem não tem. A gente conversa muito no dia-a-dia. Tem vezes que a gente chega em casa e fica até apavorada. Tem que cuidar para não ser influenciada. Tem coisas absurdas que acontecem com elas, fora do trabalho e que elas vêm contar pra gente. Tem células excelentes. Tem meninas nas células com problemas bem sérios, a gente conversa, orienta naquilo que a

gente pode, encaminha, procura médico [...] (líder).

A líder tem que, acima de tudo, saber ouvir. Ela acaba se tornando uma espécie de “confessora”, que guarda os problemas, não partilha com as colegas, para não provocar fofocas e perder a credibilidade perante o grupo. Muitos dos problemas confidenciais pelas colaboradoras não têm a ver diretamente com o trabalho. São problemas familiares, de foro íntimo. Isso atesta que a vida familiar não está totalmente desvinculada da vida no trabalho. As pessoas são as mesmas e a vida é a mesma, é uma totalidade única, embora vivida em momentos e espaços distintos.

Tem que saber escutar e medir as palavras quando a gente diz alguma coisa para não ofender ou causar mais problemas. Tem coisas que eu sei, problemas graves, que a supervisora não sabe que existem. Me contaram e ficou para mim. Eu não posso levar adiante sem que ela me peça que eu faça. Sou uma líder e eu não posso estar contando os casos que acontecem. Se a gente espalhar alguma coisa, a gente perde a credibilidade. Se alguém conta alguma coisa para uma líder é porque ela confia. Essa confiança e fidelidade tem que ser mútua. Tem coisas que eu tenho que buscar ajuda ou solução com a supervisora ou com os diretores, mas aí eu deixo bem claro para elas: olha, eu preciso conversar isso com os superiores para poder te ajudar, posso? Se for autorizada, aí eu vou levar adiante. Se não, pára por aí. Ser líder é uma responsabilidade muito grande (líder).

Quando as dificuldades estão ligadas ao trabalho ou à equipe na célula, as líderes normalmente encaminham as soluções.

Quando a gente conversa e o problema é na célula, ligado ao trabalho, a gente pergunta se ela quer que a gente leve o problema até a supervisora. Dependendo delas, a gente leva, ou às vezes resolve conversando ali mesmo na célula. Tem coisas também que eu sou obrigada a dizer: olha, isso está afetando o trabalho, a produção, e eu sou obrigada a levar para a supervisora porque não posso resolver sozinha. Então comunico para elas o que eu vou fazer (líder).

No trabalho em equipe é comum aparecerem conflitos de relacionamento no cotidiano. As células também não fogem à regra de processos coletivos. São seis ou sete meninas/mulheres que precisam ter um bom relacionamento para que o ambiente de trabalho seja agradável dentro da célula. Mas nem sempre esse ambiente familiar torna-se possível. Quando os problemas são mais difíceis de ser solucionados pelo diálogo, a alternativa é fazer

trocas de componentes entre células.

Tem sempre conflitos. Aí vem uma e, ah, eu quero mudar daqui. A gente vai primeiro e conversa. Aí a gente dá um prazo para ver se resolve, sempre fica um biquinho. Aí se não se acertarem, a gente troca por outra que queira sair de outra célula. Às vezes a gente insiste, tenta, porque a gente sai de casa, passa um longo período aqui, aqui é a nossa família. A gente mora mais aqui do que propriamente em casa. Nós somos todos irmãos aqui, a gente tem que tentar sempre se acertar. Se num quadradinho de cinco, seis ou sete meninas não se acertam, imagina no setor todo de cento e tantas meninas. A gente só troca quando não dá certo mesmo. Aí, quando entra uma menina nova, aproveita para fazer as trocas, ou alguém vai para perícia, férias, licença gestação. A gente muda, passa para outra célula. Nós temos que ter uma preocupação constante com o bom funcionamento da célula, porque se elas não se acertam também não dão a produção (líder).

As próprias montadoras reconhecem as dificuldades de convivência nas células, especialmente devido às diferenças pessoais e à necessidade do esforço para manter um bom relacionamento entre as componentes da equipe.

É muito difícil a convivência. Uma pessoa é totalmente diferente da outra. Eu achei que eu não iria ter muito problema aqui porque eu trabalhei em lugares com 30, 40, 50 meninas e todas elas me adoravam. Eu fui toda a vida assim brincalhona, sempre tinha uma discussãozinha aqui, outra ali, só escuta quem quer, porque eu não sou de confusão, mas a gente tem que escutar. Não que elas falem mal, mas eu já tive algumas divergências aqui dentro, nada assim de ficar bicuda. A convivência do ser humano mesmo é difícil (montadora).

Trabalhar em grupo para qualquer um é difícil, especialmente porque é muita mulher, é uma querendo cuidar da vida da outra, tem comentários [...] (montadora).

A supervisão está permanentemente reforçando a idéia da importância de trabalhar em equipe, da necessidade da ajuda, de “estar bem” para ter um “bom ambiente de trabalho”.

A supervisora [...] sempre reforça essa idéia de que todo mundo tem que trabalhar em equipe, em grupo, se uma precisar da outra é para ajudar. Uma ajuda a outra realmente quando precisa. Quando tem um pequeno problema na célula, a gente quer arrumar, tentar para que fique melhor o nosso ambiente de trabalho. Estar bem ali na célula entre nós é muito importante, porque é um dia inteiro ali junto. Porque trabalhar em grupo não é fácil, cada uma pensa de um jeito, cada uma trabalha num ritmo (montadora).

A amizade e a solidariedade são aspectos importantes para um bom desempenho da célula. Entretanto, esses aspectos, para alguns colaboradores, não têm apenas a finalidade da produtividade, mas também de criar um ambiente agradável. No mínimo, é necessário que haja clima para o diálogo, que haja comunicação. Aliás, a possibilidade de conversa na célula, durante o trabalho, é apontada pelas montadoras como muito importante, especialmente para amenizar o peso do trabalho, como expresso nos depoimentos, e ilustrado na Foto 9.



Foto 9: Diálogo e descontração durante o trabalho

A gente conversa, não fica aquela monotonia. A gente conversa de trabalho, mas geralmente conversa coisas fora do trabalho. Tira um pouco daquela chatice, da mesmice. Eu converso (montadora).

Às vezes tem uma menina na célula que não dá a produção no teste, no resto vai bem. Então elas têm que ser amigas para todas se ajudarem para que aquela possa dar a produção também naquele posto. Porque, se estiverem intrigadas uma com a outra, ninguém vai ajudar ninguém. No final a célula não vai dar a produção do dia. Tem célula que não se falam uma com a outra, mas em termos de serviço cada uma dá conta do seu. Aí a gente conversa, precisam se acertar, a gente tenta resolver. A comunicação é importante para um melhor funcionamento da célula, por isso é que a gente vai atrás para que elas se entendam, para serem amigas, para darem a produção (líder).

A comunicação livre e solta na célula contribui favoravelmente para tornar o ambiente de trabalho mais agradável e, conseqüentemente, melhora também o desempenho e o nível de satisfação das colaboradoras, como ilustra a Foto 10.

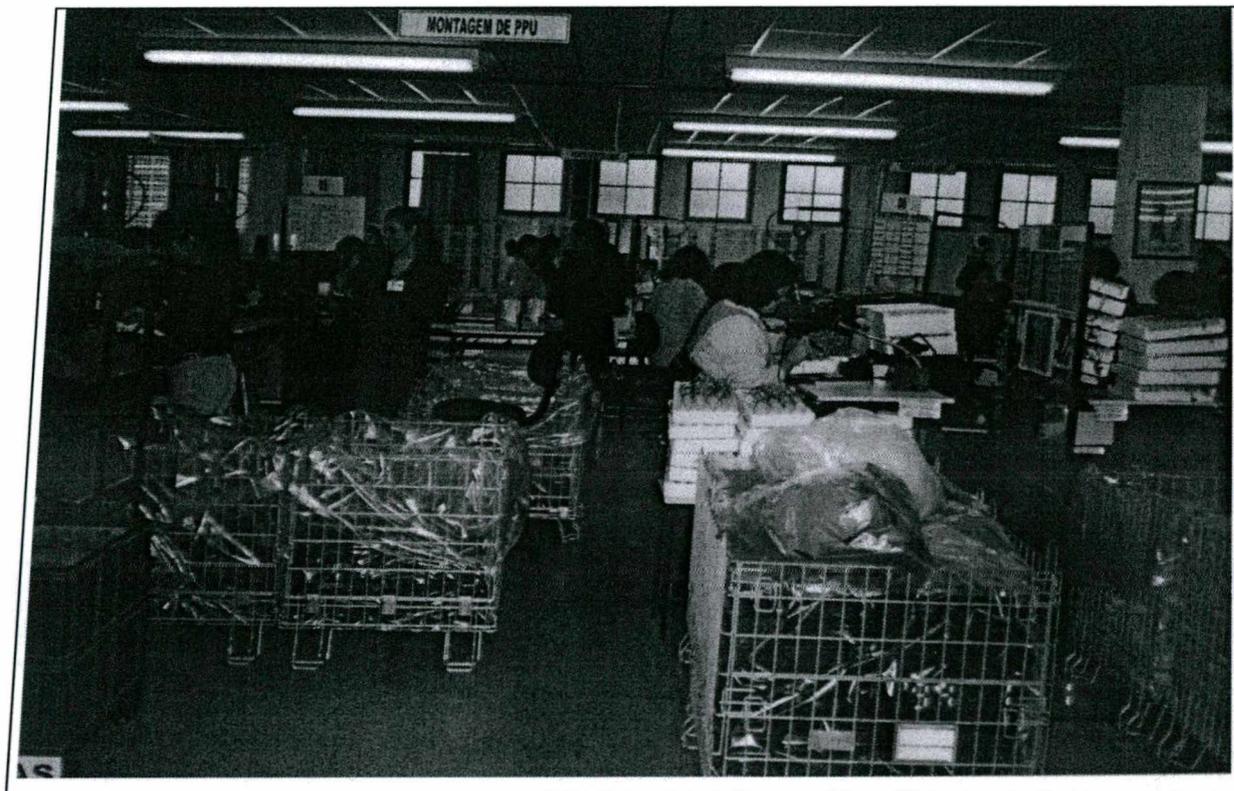


Foto 10: Ambiente de bom relacionamento

Apesar de alguns contratemplos, as montadoras gostam de trabalhar nesse sistema de célula e com rodízio. Naturalmente, sempre vai haver as que se adaptam melhor e outras que têm mais dificuldades, pelo modo de ser diferente, da personalidade, de ser mais ou menos comunicativa.

Na minha célula todas são bem unidas, é bom trabalhar em grupo [...] a gente vê que outra colega está precisando, a gente vai lá ajudar. Eu acho que é bom assim (montadora).

Na minha célula todas elas gostam de trabalhar assim. Mas tem algumas meninas que não sabem trabalhar em equipe ainda. Aí eu acredito que elas deveriam fazer um curso de relações para se tornarem melhor. Para eu trabalhar em equipe é mais fácil. No trabalho em equipe, quando chega alguém atrasada, eu ajudo ela para ela me acompanhar, e tem pessoas que não fazem isso, elas ficam paradas esperando. Para mim isso não é saber trabalhar em equipe. Eu gosto de ajudar, é uma coisa que vem desde criança. Eu sempre gostei de ajudar. Para eu trabalhar sozinha não dá. É, nem todas têm o mesmo ritmo, umas são bem rápidas e outras são lentas. Então aquela que é mais rápida ou ajuda aquela que é mais lenta, ou diminui o ritmo dela.

O fato também de algumas meninas serem muito tímidas, falam pouco, às vezes atrapalha um pouco o bom andamento das coisas na célula, porque às vezes é difícil de saber o que elas pensam (montadora).

O nosso posto de trabalho, nosso ambiente é bom, mas poderia ser melhorado em algumas coisas. As teclas para montagem ficam lá no alto, a gente tem que se esticar toda para poder pegar. Isso cansa. Na minha célula tem três cadeiras. Quando tu estás no mono (denominação de um tipo de aparelho) tu sentas uma hora, quando vais para o teste senta mais uma hora. Só que eu geralmente só sento quando estou testando. A cadeira acaba atrapalhando o desempenho, por isso é melhor fazer de pé. Mesmo que colocassem mais cadeiras ali, nós não usaríamos. Na embalagem, por exemplo, não dá para sentar, tem que fazer muito movimento. Mesmo no monô a cadeira fica lá, mas ninguém usa. Mesmo trabalhando de salto, prefiro ficar de pé, porque não tenho problema nenhum (montadora).

As líderes têm também um importante papel de equilíbrio na linha de montagem. São polivalentes, experientes, preparadas para enfrentar qualquer situação, desde preparar um chá, cobrir as ausências para que as células consigam dar a produção, substituir a supervisora em eventuais ausências por causa de reuniões, até escolher a colaboradora-padrão.

Tem alguém doente, um chá, um remédio, marcar consulta, marcar consulta para marido, consulta para filho, tudo isso, assunto até particular de loja, coisa assim a gente faz [...] ver como é que está, ver o comportamento entre elas nas células. E elas estão bem uma com a outra. Nós temos também de escolher uma funcionária-padrão. A menina-padrão é aquela que não falta, se relaciona bem na célula, sempre dá a produção, tem boa relação com as colegas e com a gente.

[...] Faltou alguém, a gente ajuda na célula, ou alguém que chega atrasada ou precisa sair antes, ou então alguém que precisa ir no banco. Nós como líderes não temos a nossa célula, mas nós ajudamos as células. No fundo nós sabemos fazer tudo, soldamos, montamos, testamos, embalamos (líder).

Antes do horário de trabalho e mesmo nos intervalos, é comum as montadoras se reunirem em grupos nas células para conversarem, às vezes com a presença de supervisores ou gerentes, como se pode perceber na Foto 11.

Já pensou passar nove horas ali dentro de uma célula, pertinho de pessoas sem conversar, com uma produção que é puxada, com atritos toda hora. É muito desgastante, porque elas ficam mais tensas, e isso é ruim. Elas têm que ser amigas, elas têm que se unir, ser parceiras uma da outra, para dar certo. Elas podem conversar. Às vezes, elas conversam até demais, pode atrapalhar a produção [...] (líder).



Foto 11: Conversa informal numa célula no intervalo do almoço, com a presença da supervisora da linha de montagem

### **Envolvimento e participação dos colaboradores e dirigentes no processo e no produto: a promoção do comprometimento e autonomia no processo de trabalho**

A dinâmica de “comunidade orgânica” só é possível quando a direção da Empresa também estiver envolvida, participando integralmente da vida cotidiana, fazendo-se presente também na produção, conversando com as pessoas, sentindo o desenvolvimento do processo.

A participação da direção da empresa na construção de todo o processo é fundamental para a obtenção dos resultados.

Mas a linha geral vem da diretoria, porque se não viesse não funcionaria. O próprio gerente industrial vai na linha periodicamente e faz reunião com elas. Se está tudo bem, se tem alguma reclamação a fazer, e se não está legal, elas falam e ele vem puxar a nossa orelha. Ele dá muita atenção ao que elas pensam. Então se criou na empresa como um todo, em função dessas atitudes, não basta chegar e dizer vamos fazer este modelo. Não. Já falou com o pessoal da linha? O que elas acham? Será que elas vão aceitar? Tudo é um processo de negociação. Então o ganho na verdade é um processo de negociação. Você não mais impõe as coisas, mas você negocia. A

negociação vai aparecendo como uma coisa importante. É um processo. Um engenheiro de produção que está acostumado a colocar as suas idéias e deu, é um trabalho bem mais árduo, bem mais difícil, mas em compensação é bem mais recompensador e as mudanças são bem mais duradouras. Uma vez convencido, você tem o comprometimento de todo mundo (gerente).

O processo de envolvimento das pessoas da linha de produção é mais demorado, e normalmente é mais difícil se as pessoas não estiverem predispostas às novidades e mudanças, como sendo uma característica peculiar da empresa. Oferecer, em contrapartida, a valorização das pessoas é uma estratégia que tende a funcionar.

Se um diretor da empresa descer no chão de fábrica e fizer um questionamento, como de vez em quando ele faz, com as pessoas do chão de fábrica, o que vocês acham, como está isso ou aquilo, com certeza vai chegar a mim. Ele vai chegar para mim e vai dizer: temos esse e esses problemas, veja lá no chão de fábrica as respostas e o que você vai fazer para solucionar. Você vê, não é qualquer empresa que tem essa atitude. Em contrapartida, o que a gente tem é as pessoas valorizadas.

[...]

Porque é muito fácil você não escutar as pessoas, é muito mais cômodo, só que são pessoas. Quando eu falo em envolvimento das pessoas, não é só envolver um engenheiro ou um técnico, é envolver principalmente o trabalhador na linha de produção. Você vai envolver todos os níveis da hierarquia da empresa, desde a diretoria ao último colaborador, o que trabalha na linha de produção, montando o produto ou montando parte do produto. E quando você consegue atingir esse nível de envolvimento, você transfere responsabilidade para as pessoas. Então você chega a um nível tal que você não precisa dizer algumas coisas, as pessoas já captam no ar a mensagem. Por exemplo, quando você envolve as pessoas e transmite quais são os nossos objetivos e as pessoas interagem com isso, é natural do ser humano, quando ele se envolve, ter responsabilidade (gerente).

Os momentos de interação são valorizados pela empresa e também pelos colaboradores, como mostra a Foto 12. O envolvimento exige mais do que apenas cumprir as atividades do cotidiano de trabalho; é preciso participar, pensar, falar, ouvir, discutir, sugerir.

O envolvimento interativo das pessoas é essencial para que se possa construir uma práxis de “comunidade orgânica”. Esse trabalho pode ser feito através de conversas com pequenos grupos, com reuniões, com informação detalhada de todo o processo, inclusive os possíveis resultados.

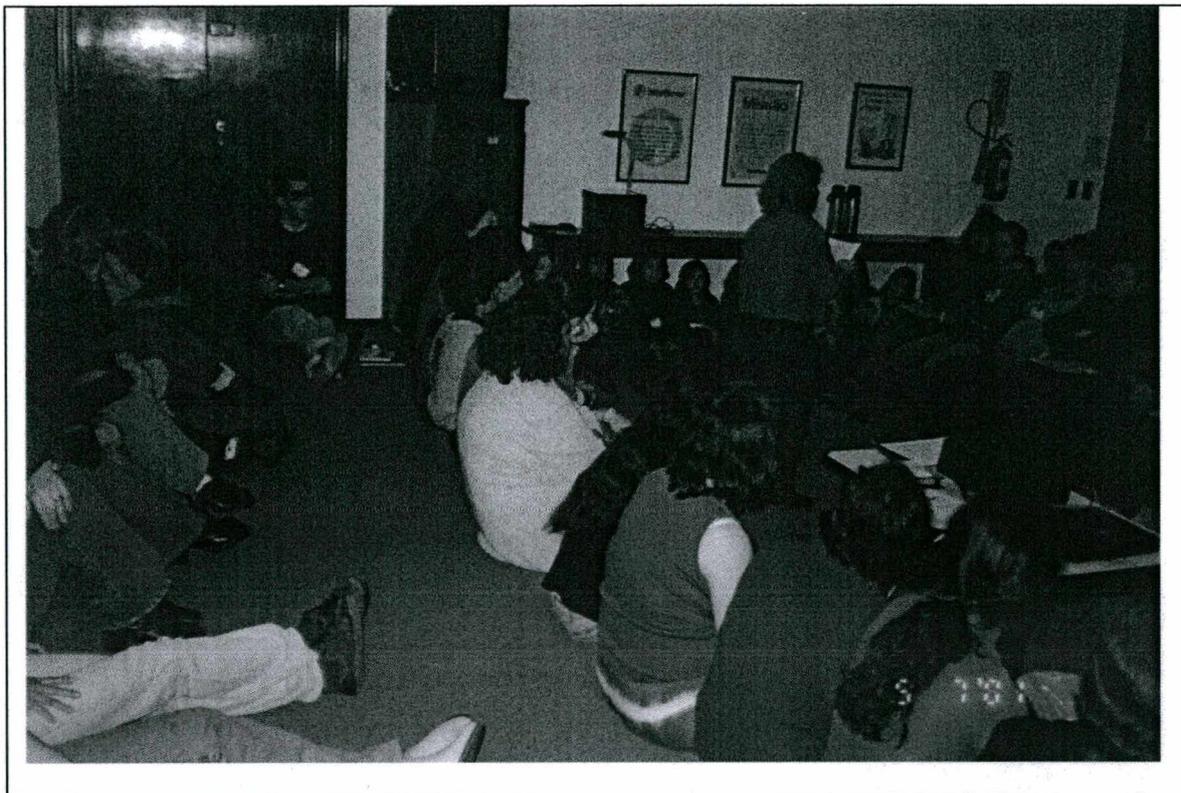


Foto 12: Processo de convencimento e envolvimento das pessoas nas questões da empresa

Então eu acho que o envolvimento das pessoas é essencial, e você só consegue isso conversando com as pessoas, mostrando quais são os objetivos da empresa, o que nós estamos querendo com isso, explicar, esmiuçar aquele objetivo estratégico, em palavras simples que elas possam entender, a contribuir com alguma idéia. Olha, quem sabe a gente faz assim e não assado (gerente).

A gente está passando em cada célula toda hora. Tem célula que a gente passa, sabe que está tudo bem, mas tem células que a gente entra, fica olhando, às vezes conversa, mas a gente fica andando o dia todinho. Às vezes a gente vai, olha no quadro para ver porque não deu a produção naquele horário, o que aconteceu, o que houve ali. Elas explicam, justificam o que houve. Quando são coisas simples, às vezes até banais, a gente não interfere, a gente sabe que elas mesmas resolvem. Elas têm também autonomia para resolver os seus próprios problemas, elas fizeram cursos e entendem do processo todo. Cada uma na célula tem uma função (líder).

A “comunidade orgânica” constitui-se também de comprometimento e responsabilidade diante do processo de produção, da equipe e da empresa como um todo. É um forte sentido de cooperação com o outro e com a empresa.

O comprometimento é a pessoa vestir a camisa da empresa. Então facilmente você consegue. Por exemplo, não tem hora extra, a gente tem um banco de horas, a gente não paga hora extra, e você fazer uma pessoa vir trabalhar sem ganhar mais, num sábado, ou num dia de Páscoa, ou no Natal, como ocorreu aqui na empresa, sem ganhar nenhum tostão a mais, você vai falar: isso é impossível. Ninguém trabalha de graça, vai largar o Natal com a família para vir trabalhar, mas nós temos casos práticos aqui. Sei que já aconteceu que a gente estava no gargalo e o mercado precisando de novos produtos, e a empresa precisa faturar, se teve que trabalhar no domingo de Natal ou domingo de Páscoa, isso já aconteceu várias vezes e as pessoas vêm trabalhar, não de graça, mas pelo comprometimento com a empresa. Elas sabem que se a empresa está ganhando ela também está ganhando por isso, não momentaneamente, mas sim com o trabalho que ela tem, com o ambiente de trabalho agradável, são outros ganhos indiretos, ela está garantindo a continuidade do trabalho dela aqui na empresa. Afinal de contas, nós passamos mais de dois terços da vida trabalhando (gerente).

O entendimento do novo, no processo, vai acontecendo na prática do dia-a-dia. Segundo um supervisor, como a empresa aposta e confia nos colaboradores, ao perceberem isso, retribuem. É um processo contagiante.

Se chega a esse nível de consciência na medida em que as pessoas, no dia-a-dia, começam a perceber que estão sendo valorizadas e passam a assumir um compromisso com a empresa, que ela tem que fazer a parte dela em contrapartida ao que recebe da empresa. [...] A empresa deposita uma carga de confiança nos colaboradores, e acho que a recíproca também é verdadeira, o colaborador passa a se sentir comprometido, passa a vestir a camisa mesmo, tenta trabalhar da melhor maneira possível, contribuir conscientemente da melhor maneira. A maior parte vai da empresa para com o colaborador, especialmente em termos da filosofia da empresa. E isso já existe no ar da empresa, é um modo de ser e fazer as coisas acontecerem aqui dentro. Tu acabas sendo contagiado por essa coisa benéfica. Então tu entras, e tu acabas te contagiando com a coisa (supervisor).

A “consciência” ou envolvimento interativo, que produz uma práxis diferenciada no trabalho, ocorre especialmente por meio da convivência no cotidiano da empresa e da confiança depositada nos colaboradores.

Agora como chegou ali eu não sei muito bem, porque sou um funcionário novo, só tenho três anos aqui, mas acho que tudo começa quando a empresa deposita confiança nos colaboradores. Eu não entrei aqui com a consciência que eu tenho hoje. Eu fui crescendo na convivência aqui na empresa, em contato com os colegas de trabalho e também fazendo alguns cursinhos de aperfeiçoamento, mas que também é aproveitado para passar um pouco dessa filosofia. Mas é o dia-a-dia aqui dentro que te faz comprometer cada

vez mais. Cada dia que tu vens aqui tu te comprometes mais um pouquinho. O dia-a-dia aqui dentro é singular, não dá para explicar. Às vezes eu tento explicar lá na aula e o pessoal não acredita que aqui é assim. É diferente. Tu tens que retribuir de alguma forma, e a melhor maneira é vestir a camisa. Essa conscientização vai sendo feita em doses homeopáticas, é um processo longo (supervisor).

Esse modelo de organização foi sendo construído aos poucos. Não existe um modelo já pronto e que tenha sido adotado. Não se trata de algo que se possa copiar e implantar em outra empresa. Esta tem as suas necessidades e características peculiares. É o modo de ser e fazer acontecer que está nos colaboradores, nos sujeitos do processo.

Não dá para pegar, por exemplo, uma empresa qualquer e dizer: agora vamos trabalhar igual. Não vai dar certo. Tem muitos passos a serem seguidos, é uma caminhada. Eu peguei o barco andando. Não existe isso de pegar esse modelo e implantar. Existe hoje alguma coisa que se pode dizer que é a cara da empresa, é um pouco ou muito subjetivo, mas existe, pode ser percebido, é mais o modo como as pessoas encaram as coisas a serem feitas, como elas fazem e o que pensam enquanto fazem. Existe um modo de ser que é da empresa, que perpassa todos os colaboradores (supervisor).

A empresa não pegou um modelo e implantou, ela foi construindo aos poucos, foi aperfeiçoando, pegando um indicativo daqui, outro dali e foi montando de acordo com as características próprias. Existe o trabalho dos psicólogos, do grupo da qualidade, que são os que pensam mais na busca de caminhos melhores para aperfeiçoar o modelo. O programa da qualidade que cuida mais dessa parte do modelo. Quando eu entrei aqui, eu ouvia dizer “o meu colaborador”, mas não soava bem no ouvido, a gente não estava acostumado com a linguagem. Com o tempo a gente vai incorporando. É um processo (supervisor).

Como se trata de um modo de ser e fazer orgânico e interativo, a dinâmica do processo faz que ele esteja sempre em construção, em busca de aprimoramento.

Esse modo de ser ou fazer as coisas está sempre em processo de evolução, não se chega ao nível da perfeição, é um aperfeiçoamento constante. Nunca vamos conseguir chegar ao modelo ótimo, até mesmo porque a vida das pessoas se modifica, é dinâmica. Acho que a empresa vai buscar o modelo ótimo sempre, tentar se aproximar o máximo, vai aprimorando, mas simultaneamente vai surgindo uma nova tendência ou necessidade de tal forma que não dá para parar (supervisor).

Por causa de sua práxis, a empresa tem se tornado ponto de referência e modelo a

ser visitado por professores e alunos universitários, em tentativas de entender como é que funcionam na prática formas de organização da produção e do trabalho diferentes das tradicionais.

O professor de Economia Industrial da UFSC trouxe uma turma aqui para conhecer a empresa. O pessoal ficou encantado. O pessoal que nunca viu uma linha de montagem, aí entra numa empresa dessa onde está tudo limpo. A higiene no trabalho é uma coisa fantástica, ambiente climatizado, viram as meninas fazendo ginástica, aquilo propagou dentro da universidade, que todo mundo perguntava como é que era mesmo. É que geralmente se tem uma visão semelhante àquela do Charles Chaplin no filme Tempos Modernos, aí vê uma coisa totalmente diferente, as pessoas ficam mesmo encantadas (supervisor).

A limpeza e a organização da célula é responsabilidade das componentes, feita geralmente ao final do expediente, como mostra a Foto 13.

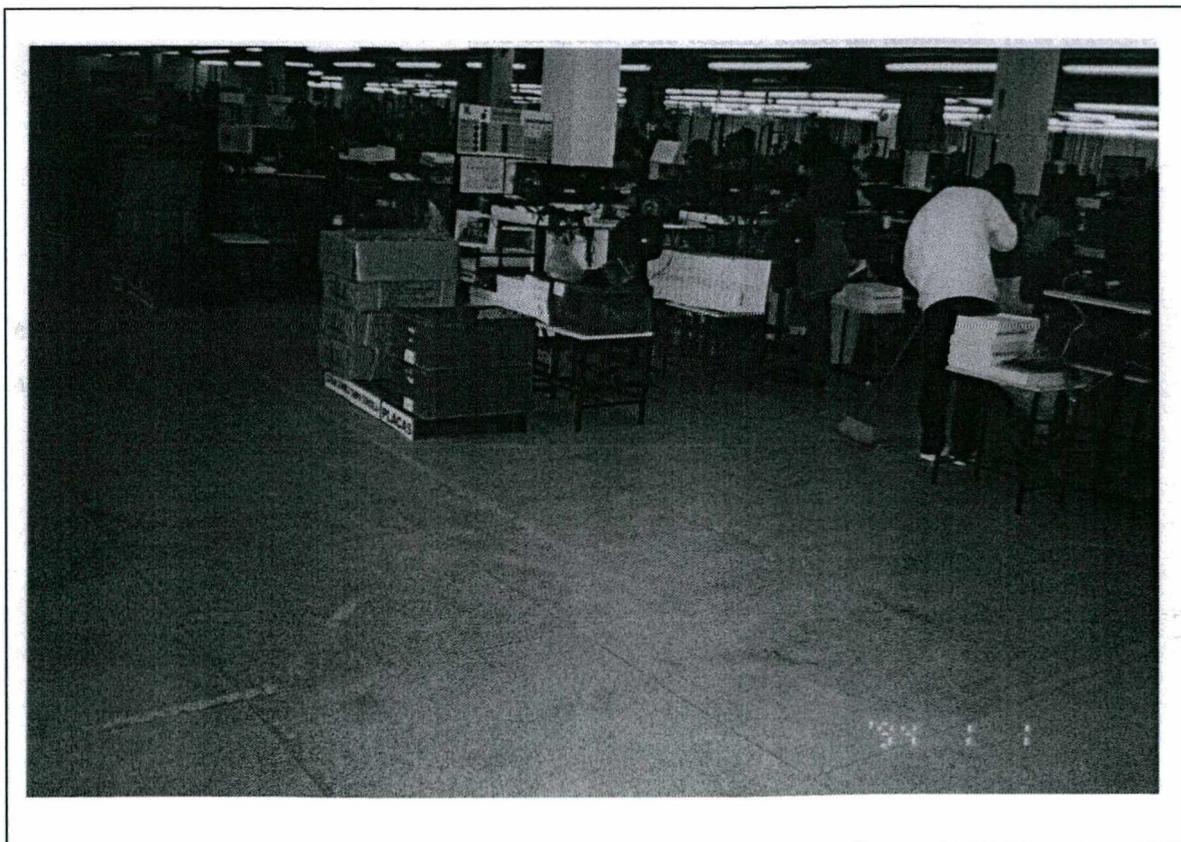


Foto 13: Limpeza e organização tornam o ambiente mais agradável

As pessoas que trabalham há mais tempo na empresa, são testemunhas da importância das mudanças ocorridas nos últimos dez anos. Isso serve como motivação e

argumento para continuar com a dinâmica das mudanças.

Antigamente a empresa trabalhava no modelo taylorista, na divisão do trabalho com controles excessivos, não que o controle não deva existir, mas aquele controle excessivo, aquela burocracia excessiva, então as pessoas, a gente tem relatos de pessoas que viveram essa época, não faz muito tempo, faz uns dez anos, até uns dez anos atrás era assim, e o relato dessas mesmas pessoas de como é hoje, as pessoas dizem: olha, o ambiente de trabalho mudou da água para o vinho, as pessoas querem vir trabalhar na empresa, antes a gente trabalhava por trabalhar (gerente).

A empresa tem vários programas em funcionamento, intimamente articulados e divulgados em todos os setores. Todos os funcionários conhecem e participam ativamente deles, estimulados pelo sistema de promoção interna, além das premiações.

Existem vários programas em andamento na empresa como o nosso aqui que é a Autonomia, tem o Programa da Qualidade, que é amplamente difundido na empresa e isso também traz motivação para as pessoas. Tem o 5s, que também é um programa de qualidade, onde se prima muito pela organização do ambiente, pela limpeza, pelo estado físico do ambiente, pela conservação, tem a Ergonomia etc.. Era um problema sério no início, quando eu cheguei aqui, era muita gente, um de um lado, outro de outro. A integração entre eles é muito difícil. E também por último volta o envolvimento ou comprometimento das pessoas (gerente).

O envolvimento e o comprometimento são pilares fundamentais na sustentação desse modelo de organização do trabalho. Fica evidente que todos os programas em andamento na empresa são permeados pela mesma filosofia.

No chão de fábrica a gente tem um comprometimento muito grande das pessoas, mas isso vem na contrapartida do envolvimento. Eu bato nessa tecla porque é o que eu vivo hoje. Por isso, o mais importante é a filosofia de trabalho. Eu acho até que poderia ter uma ação mais integrada, com alguém coordenando isso tudo. Mas a coisa funciona mesmo assim. O desenvolvimento de novos produtos é feito por pessoas de várias áreas, é a coisa do time. É negociação direta. Na verdade a gente está acrescentando nas negociações, num departamento de cento e tantas pessoas, que é a linha de montagem. As pessoas não tiveram tantas dificuldades. Algumas sim, mas não é algo de outro mundo. (gerente)

A participação nos programas é estimulada pelas premiações distribuídas aos que

se destacam neles. Mas mais importante do que as premiações são os resultados obtidos através dos programas, que periodicamente são tornados públicos: os ganhos para a empresa e para o conjunto dos colaboradores.

A supervisão é que gerencia a intervenção dos diferentes programas lá na produção, na linha de montagem, para evitar excesso de intervenção ou cobranças. Nós tentamos sempre passar a idéia de que elas devem participar não por causas das premiações, mas porque isso é bom pra elas, que é legal, é importante. É que o todo fica melhor com a participação e envolvimento, é o ambiente, a limpeza, a organização, a qualidade dos produtos, menos peças danificadas, mais produção, enfim, é em benefício próprio e da empresa. A premiação é sempre difícil, mas sempre precisa de algo para incentivar. Talvez o melhor prêmio seria dividir a alegria dos bons resultados obtidos. Pode-se até fazer uma festa e tal. Mas o mais importante é dizer: olha, a gente lutou, a gente tinha um objetivo e a gente conseguiu. Está todo mundo de parabéns, nós ganhamos e a empresa também ganhou. Gerar essa identidade é o grande desafio, mas eu acho que vale a pena. É conseguir o comprometimento e fazer chegar as informações, dar o retorno de modo imediato (gerente).

No processo de comprometimento, a circulação rápida das informações, dos resultados obtidos, é importante e passa a ser um instrumento favorável ao processo, por ocupar o espaço das especulações e até das fofocas.

As informações têm que fluir muito, para que as pessoas possam acompanhar a evolução, o desempenho, a melhora dos índices. Saber por que a produção caiu ou aumentou, ou o que está acontecendo com as reclamações dos clientes. Tem que mostrar os relatórios, tem que poder acessar. Isso é muito complicado, não é de um dia para o outro e nem de um ano para o outro (gerente).

Muitas melhorias implantadas na empresa são sugestões colhidas dos colaboradores, através dos programas de estímulo à busca de melhorias que atingem a empresa como um todo. As propostas são analisadas, as possibilidades e viabilidade de implantação são estudadas por uma equipe. Se são pertinentes, acabam sendo implementadas.

Nós temos mais de sessenta melhorias implantadas por ano. Tudo isso entra num programa de qualidade, todo programa tem uma premiação. Quando o colaborador contribuir com alguma coisa, ele sabe que vai ganhar. Porque não adianta preparar um programa e apresentar: olha, aqui está o programa.

O cara que está trabalhando lá na linha final, se ele não ver algum retorno, ele nem está. Então tudo vai sendo criado para melhorar e dar retorno imediato ao colaborador que se esforçar. Agora, é claro, nem todo mundo chega ao mesmo nível de consciência. Além disso, uns chegam antes, outros demoram um pouco mais, porque é uma coisa que tem que ir acontecendo. A gente não tem como enfiar isso na cabeça deles. Até por uma característica individual, de cada um, ou que veio de uma outra organização que tinha um tipo de organização diferente.

Para estimular iniciativas na criação de melhorias, a empresa oferece premiações aos colaboradores. Os colaboradores premiados também recebem destaque no jornal informativo da empresa, que circula a cada dois meses.

A empresa vai buscando gradativamente construir uma cultura que perpassa todos os setores. A cultura dela parece ter muito a ver com aquilo que pensam seus dirigentes. Sem o envolvimento destes no processo, as inovações se tornam inviáveis.

[...] a cultura de uma empresa pode representar uma cultura só. Aquele grupo todo representa uma cultura só. Aquela empresa pensa daquele jeito, se nos transformarmos todos num pensamento só. Assim tu pegas também empresas que têm um mesmo pensamento, mas que é o pensamento apenas dos cabeças. A cultura mesmo da empresa não tem como diferenciar muito, é aquilo que os chefões pensam. Se ele é cobrador, as esferas intermediárias também vão ser cobradoras. Se ele for participativo, todos vão ser participativos. Se ele é aberto, todos sabem que têm um canal de abertura. Nada funciona lá na base se não funcionar primeiro nos níveis superiores. [...] Se o dono da empresa quer, está implantado. Se ele não quer, não adianta. Não adianta os operários quererem implantar um programa de qualidade se o dono não estiver afim. Ele não vai apoiar nunca. Nem se trata de apoio, mas é aquela cobrança que deve ter de vez em quando. Esse sistema, de envolver, de participar, para isso foram tomadas algumas medidas lentas e gradativas, não foi tomada uma decisão: agora vamos passar desse modelo para o outro. Ela é uma evolução (supervisor).

Uma das práticas comuns na empresa é parar um setor inteiro, levar todo mundo para um auditório para conversar durante horas sobre questões da vida daquele setor ou da empresa. É nesse espaço que a empresa apresenta o resultado de estudos de viabilidade de mudanças. É um espaço considerado pelas montadoras como importante, onde todos podem participar com opiniões, questionamentos, proposições. Essa prática pode ser percebida pelas falas que se seguem, e também pela ilustração da Foto 14.

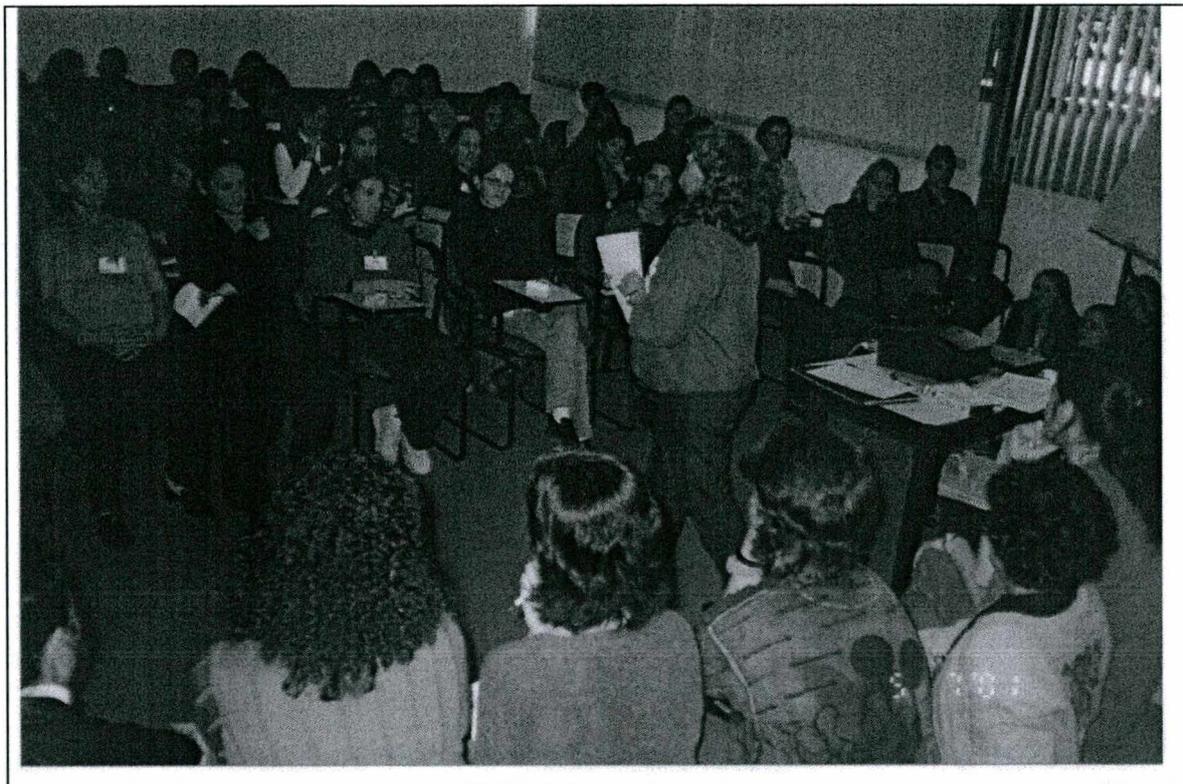


Foto 14: Apresentação e discussão de propostas de mudanças na linha de montagem

Você vai fazer uma mudança de *layout* na fábrica. Antes de fazer essa mudança, você já preparou, estudou a mudança, já fez o estudo da mudança, poderia mudar amanhã, mas acontece que nos postos de trabalho existem pessoas trabalhando e você não pode mudar as pessoas de um lado para o outro como se fossem máquinas. Elas se sentem agredidas nisso. Então, um exemplo disso é, quando você vai fazer uma mudança de *layout*, chamar as pessoas, tirar do chão de fábrica, trazer para um auditório, mostrar num telão: olha, a gente está propondo esta mudança por isso por isso, e por isso. Os ganhos que vamos ter serão esses, esses e esses [...], o que é que vocês acham? Qual é a opinião de vocês? A data para mudança é para daqui a trinta dias. Nós estamos abertos a sugestões, todo tipo de sugestão, e se existe algum tipo de questionamento, isso ou aquilo. Então se discute com as pessoas. Isso é uma diretriz nossa (gerente).

O pessoal mais antigo tem uma certa resistência. Quando eu entrei, já estava nesse processo de mudança. Eu peguei o barco andando. Mas foram feitas algumas palestras na empresa para passar essas novidades. Também teve e tem reuniões com os supervisores e eles vão passando as mudanças para os colaboradores. É um processo. Nem todo mundo hoje concorda com a filosofia da empresa. Tem gente que não entende, não concorda. A mudança é feita aos poucos. Quando as pessoas estão habituadas com uma mudança, vai fazendo outra (montadora).

O envolvimento da diretoria também é necessário para que o todo funcione.

Normalmente, a diretoria da empresa está mais preocupada com os resultados. Quando alguma proposta de mudança implica perdas, torna-se difícil convencê-la a apostar, visando colher os frutos no médio e longo prazos. Sem que a diretoria esteja convencida e aposte nas propostas, nada poderá ser implementado.

Como num primeiro momento gera perdas, é difícil mostrar para uma diretoria e convencê-la de que você está numa direção certa, mas que você tem perdas num primeiro momento. As perdas seriam no resultado imediato do processo, produtividade, qualidade, isso num primeiro momento vai cair. Eu queria fugir disso, mas eu não consegui. Estou na literatura e na prática, mas não consegui. As mudanças produzem também um medo nas gerências ou cargos intermediários de perderem as suas funções. Tem que envolver todo mundo no processo. Elas precisam não só serem convencidas de que o processo é bom, mas também serem agentes incentivadores do processo.

[...]

Têm que ser as primeiras pessoas a serem convencidas e, se por acaso algum nível vai desaparecer, tem que ser uma empresa que não tenha a tradição de demitir as pessoas, mas, pelo contrário, envolver. Eu aprendi em outra empresa que a remuneração deve ser por habilidades, não se remunera pelo cargo, mas pelas habilidades. Você está aqui, você sabe fazer uma coisa, você vai para outro setor, você é preparado para o desempenho de outras funções, você se torna mais capaz, você deve ser melhor remunerado. É um potencial a mais que está à disposição da empresa (gerente).

Os colaboradores com menos escolaridade têm também as suas dificuldades em assimilar os novos processos. Para convencê-las, é preciso que os gerentes e supervisores coloquem a “mão na massa”, trabalhem juntos, mostrem como é possível fazer diferente. É preciso fazê-las perceber as novas possibilidades sem impor nada, mas fazendo com elas.

Para superar a concepção que elas têm de que a empresa quer explorá-las, para outra concepção, de que estamos aqui para trabalharmos juntos, não é fácil. É um processo bem psicológico mesmo. É ir lá, ficar do lado mesmo, participar das coisas delas. Eu ia na linha no início e montava junto com elas. Já cria uma outra relação. Já causa outra impressão. É diferente daquele engenheiro que passa na linha e nem olha. E a partir disso, são muitas reuniões, é um trabalho fora, também com os outros departamentos. Olha, não faça nada sem perguntar, mas isso é preparar o terreno. Se não tiver isso, você vai estar esbarrando. Não basta chegar na linha, a empresa precisa perceber que ela vai mudar a maneira de trabalhar. E aí são muitas reuniões, infelizmente tem que fazer reuniões. E não vir com estruturas muito pré-estabelecidas. Elas vão achar as estruturas, isso é que é interessante, não tem uma fórmula mágica. O legal da coisa é deixar as pessoas decidirem como querem trabalhar. Então cada empresa (célula) vai encontrar a sua solução. Na mesma fábrica pode ter maneiras diferentes, setores organizados de maneiras diferentes (supervisor).

As diferenças individuais demandam trabalho de orientação e acompanhamento permanente para que os pequenos problemas não ameacem o processo. As reuniões coordenadas pelos supervisores são muito importantes para contornar as situações indesejáveis.

As pessoas são diferentes, nenhuma é igual a outra. A gente encontra dificuldade. Às vezes existem problemas de relacionamento. Mas aí a gente conversa, faz reuniões (supervisor).

Tudo o que está sendo praticado na empresa poderia ser determinado pelos gerentes e diretores. Mas a empresa prefere que as pessoas se envolvam de modo gradativo, vão tomando conhecimento do processo e, quando percebem, estão envolvidas plenamente, porque também decidiram que o caminho escolhido poderia ser melhor. Isso produz uma consistência maior ao processo como um todo. Evidentemente, a direção da Empresa está pensando as coisas um pouco à frente; no entanto, ouve muito aquilo que os colaboradores têm a dizer sobre todos os passos da empresa. A maneira de conduzir o processo é que é peculiar.

É num processo lento de convencimento que as coisas funcionam melhor. É através de pequenos ganhos. Aproveitar uma idéia dada por elas, valorizar, fazer funcionar, dando pequenas pistas de que as idéias têm peso. Perguntar para elas as coisas. Você faz reuniões que você apenas houve, mas depois coloca em contato com pessoas que possam resolver os problemas, ou ensinar a elas a resolverem os seus problemas. Se elas têm problemas com a manutenção, elas têm que ir lá e resolver. Tem que estar junto, mas inevitavelmente tem que confiar. Se a pessoa errou, vamos consertar e seguir em frente. Se precisar de mais treinamento, ou treinamento novo. Quer dizer, elas não vão estar sozinhas, elas vão com alguém que vai facilitar a solução. Elas têm que ter autonomia. Elas começam a ser as donas do pedaço. Eu sou apenas um auxiliar para a solução (gerente).

Participar do processo produz um alto nível de satisfação na gerência e entre os supervisores. Eles têm a vantagem de acompanhar de perto os avanços, além de vislumbrarem o processo lá na frente, mas que vai sendo construído com a participação de todos.

Isso que é o ganho, que é o legal. A gente chega lá, só que todo mundo tem que estar preparado para esse tipo de prática, como algo corriqueiro. Porque se o pessoal da manutenção, por exemplo, não está nesta, vai dar problema e

aí volta tudo à estaca zero. Então tem que ter muito treinamento, trabalho em equipe, atividade de processo, negociação. A gente não teve isso tudo ainda. Tem um pouco de utopia ainda. A gente está pensando o processo um pouco na frente, ao mesmo tempo em que as coisas vão se concretizando. Eu acho que muito se avançou, mas eu estou vendo um pouco lá na frente, a utopia, enquanto isso vai se tornando topia. De quatro anos para cá a empresa evoluiu muito. No último ano, depois que eu cheguei, também evoluiu bastante. Tem uma pessoa formada que é só para Ergonomia, é sinal que a empresa está se preocupando com os funcionários. A empresa tem que mostrar que está preocupada. As inovações surgiram aqui no nosso setor, na produção. A diretoria apenas se mostrou aberta às inovações e nós fomos fazendo. Não sabemos até onde ela vai investir nesse processo. Por enquanto não se estabeleceram limites. Hoje ninguém sabe os limites. Porque as coisas evoluem muito (gerente).

Há uma preocupação da empresa no sentido de aprimorar o processo produtivo, de modo a atribuir ao trabalho mais conteúdo, mais sentido àquilo que está sendo feito, para que as pessoas se sintam mais motivadas, mais valorizadas, mais autônomas e responsáveis pelo desempenho da equipe. A própria transferência de responsabilidades para as células é recebida como valorização e mais um elemento de motivação.

Você se coloca no lugar de uma pessoa que é montadora e ou de qualquer coisa, o dia inteiro fazendo a mesma atividade. Eu às vezes fico pensando: como é que as pessoas agüentam fazer todo dia a mesma coisa. Então você tem que agregar algo a mais a esse trabalho, para que as pessoas se sintam motivadas e consigam fazer algo melhor a cada dia que passa. Então, quando você transfere essa responsabilidade, a própria responsabilidade que você transfere é uma motivação. Ela sabe que não é só produzir, mas existe uma série de coisas em volta disso que tem que dedicar uma certa atenção. O trabalho passa a ter mais conteúdo. Então, por exemplo, você tem uma célula de trabalho onde você tem que fazer um balanceamento dentro da célula para que as atividades sejam distribuídas igualmente, para você ter um nível de produção ótimo, elas mesmas tiram o tempo, cronometram, fazem o ajuste, não precisa de um cronometrista tirando o tempo e fazer o balanceamento. Você vai fazer essa atividade, essa e essa. Elas se autobalanceiam. Se falta uma pessoa na célula, ou se chega atrasada, não prejudica tanto, elas buscam um outro ponto de equilíbrio. É um organismo vivo (gerente).

Esse “organismo vivo” tem vida própria, com autonomia e organização própria, como se fosse uma pequena empresa, com distribuição de cargos e responsabilidades, tudo definido pelas componentes da equipe.

Tem porta-voz, aí tem a parte de custos e a organização da célula. Depois tem a parte de inspeção de produtos. Se der algum problema com o material

que está chegando na linha, essa pessoa tem que ficar sempre ligada. Tem que reclamar, trocar. Na verdade eu só oriento elas, não vão estragar muita coisa, uma tampa que vai fora, mas tem partes da tampa que dá para aproveitar, não precisa refazer tudo de novo, que daí não vale a pena. Na nossa célula, são todas unidas (montadora).

O que existe agora é um projeto piloto chamado Autonomia. Cada pessoa na célula de trabalho é responsável por algumas atividades. Por exemplo, existe uma pessoa responsável pelos recursos humanos da célula, como se fosse uma empresa, outra por vendas, outra pelo faturamento, outra pela produção, problemas de produção. Se precisa um novo equipamento, se precisa isso ou aquilo, ela vai ver. Ela vai ser porta-voz daquele assunto. E existe também uma que é responsável pela qualidade da célula. Matéria-prima que chega, não está bem, vai reclamar. Uma célula de trabalho funciona como uma empresa e tem até nome de empresa, tem poder de parar a produção, de resolver os problemas e continuar a produzir. Elas têm os indicadores de desempenho delas mesmas, avaliam os seus fornecedores internos, e tem dado muito resultado assim. Seria um grupo semi-autônomo. Não chega a ser uma autonomia completa, mas existe uma autonomia bastante delegada a elas, onde elas têm uma responsabilidade incrível em cima da produção (gerente).

Algumas funções que sempre foram consideradas como repressivas, especialmente porque eram executadas por pessoas com algum cargo superior, são transferidas para a própria linha de montagem, como é o caso da cronometragem. Essa atividade passa a ser entendida de outra maneira, como corriqueira e necessária.

Lá na produção tem uma menina que foi destacada para fazer as funções da qualidade, então ela faz os gráficos, passa os dados de tudo o que acontece na linha de produção. Tudo o que nós fazemos ou queremos fazer que de algum modo atinge a linha de produção é passado para elas. Por exemplo, a cronometragem, porque que vai alguém lá e cronometra o tempo da produção, para que serve, elas sabem. O cronometrista deixa de ser um fiscal que as controla, ou que busca alguém para ser demitida. É algo normal, necessário na produção para se terem os índices. O objetivo ou meta de produção é estabelecido pelas montadoras. Às vezes é do interesse delas aumentar a produção, porque elas têm maior participação nos lucros (gerente).

A “comunidade orgânica” só vai funcionar no cotidiano de trabalho quando todos os seus componentes estiverem efetivamente envolvidos e comprometidos com a equipe e com o desenvolvimento das atividades no conjunto da produção. Quanto maior for o nível de envolvimento e comprometimento, menor será a necessidade da presença de mecanismo de controle do sistema.

Quando ele está envolvido no negócio, você tem o comprometimento dele. Então, quando a gente aboliu o cartão ponto na empresa, ou seja, ninguém bate cartão ponto, desde o presidente ao faxineiro da empresa, e que a linha de produção começa as 7h30 da manhã às 17h30 da tarde, e que se você tem uma célula de manufatura que tem cinco, seis ou sete pessoas trabalhando e que se faltar uma vai ter um prejuízo. Mas hoje se faltar uma, também esse prejuízo não é tão grave, eu vou explicar em seguida. Vamos supor que se fosse grave, você vai ter uma perda de produção. Então, cortando o cartão ponto a princípio você fala pô, mas cortou o meu cartão ponto, que garantia eu tenho que as pessoas vão chegar no mesmo horário, as sete e meia. Mas ao envolver essas pessoas, ao se comprometerem, ao terem responsabilidade, elas chegam à empresa às 7h30 sem bater cartão ponto, sem ter esse controle. É a questão do comprometimento com a empresa (gerente).

### **Participação nos lucros como estratégia de motivação**

Entendemos que a participação nos lucros da empresa é, no conjunto dos estímulos proporcionados por ela no cotidiano do processo de trabalho, o que se destaca como motivador principal.

Para o trabalho de convencimento da importância de as pessoas participarem, envolverem-se no processo, a empresa usa uma estratégia muito forte, que serve também como contrapartida. Trata-se da participação em 10% dos lucros líquidos, obtidos pelo desempenho de todos.

A participação nos lucros que é o desempenho da empresa e existe o envolvimento das pessoas que é um trabalho. E a participação nos lucros eu vejo como algo muito mais estratégico. Para uma estratégia de vendas errada, a produção vai trabalhar igual, mas se não vender aquele produto não vai ter participação nos lucros. Então a gente envolve as pessoas na nossa área. Agora eu não posso me envolver na área de vendas. Agora lá no setor de vendas eles têm a mesma diretriz, que é de toda a empresa, mas eu não posso me envolver porque eu não entendo nada de vendas. Então a participação nos lucros é mais estratégica do que operacional. Eu vejo dessa maneira (gerente).

Como tudo vai sendo aprimorado no processo de construção do modelo, a participação nos lucros foi modificada incorporando sugestões dos colaboradores. As regras foram modificadas à medida que foram sendo colocadas em prática e foram percebidas algumas distorções.

É um processo em construção, a gente vai sempre melhorando, posso tirar pela própria participação nos lucros que nós temos. [...] Nós dávamos 10% de participação nos lucros líquidos. Simplesmente distribuía entre todo mundo os 10%. Há algum tempo atrás, teve um pessoal que começou a reclamar. Pó, a gente trabalha, trabalha e ganha participação nos 10%. Aí aquela menina que passou quatro meses no semestre de licença gestação, em casa, não produziu nada, ela ganha igual à gente. Nós não aceitamos mais. Então a partir do próximo semestre, quem não trabalhar, não ganha a participação. Foram dados três dias de carência por semestre, para faltas, fora isso deduz da participação. Você vê como as coisas estão encadeadas. São eles, ou é todo mundo que coloca as regras ou mudam as regras na hora que a maioria achar necessário. A participação nos lucros é um forte “chamarisco”, estímulo para que as pessoas se envolvam (supervisor).

A participação nos lucros e a gestão participativa, o envolvimento das pessoas, são componentes encadeados, de sustentação desse novo sistema de conduzir uma empresa, que produz também satisfação entre os envolvidos.

Se eu perguntasse lá na montagem você está satisfeito com o trabalho aqui ou o que te prende aqui, o que te dá satisfação aqui na empresa, o que eles iriam responder? Eu acho que eles balizariam a resposta em dois pontos: na gestão participativa e na participação nos lucros. Até porque tem pessoas que trabalham aqui há cinco seis anos e até esqueceram de como a empresa trabalha, virou o dia-a-dia delas. Então não valoriza muito o envolvimento pessoal. Já virou um cotidiano, então não é um diferencial perante as outras empresas. Mas quem vem de fora nota isso muito bem (gerente).

Há pessoas que estão mais preocupadas com o dinheiro e há pessoas que valorizam muito o fato de participar nas decisões, de ter as opiniões valorizadas, de poder crescer dentro da empresa, de ter outros benefícios por estar na empresa.

O que mais prende as pessoas na empresa é a participação nos lucros e a Unimed. Eu gosto de trabalhar aqui, eu pretendo subir, só que o que eu mais gosto são os benefícios da empresa. O salário não é muito bom para quem trabalha na produção. Olha, não é fácil, só quem tem pique mesmo. É, o salário é razoável, poderia ser melhor. Comparando com as outras empresas, é uma empresa que paga bem. É uma empresa ótima, maravilhosa. Só que o serviço que eu faço, eu deveria ganhar um pouco mais. Porque eu acho que é muita responsabilidade a produção. Tudo é a produção, somos nós que pagamos o salário do pessoal lá de cima, eu já vejo assim, né. Porque tens que fazer com qualidade, tens que fazer a produção, a quantidade, é muita responsabilidade. Nós não estamos trabalhando numa granja de galinhas ou numa lavoura, é qualidade. Nós estamos trabalhando, precisa ver o amor que a gente tem por aquilo que a gente faz. Porque aquilo ali é o gargalo da empresa, tendo produção com qualidade a gente está sempre subindo. Por isso que eu digo, os benefícios também são ótimos (montadora).

## **A dinâmica do processo de trabalho em relação às metas de produção da empresa e o processo saúde, doença no trabalho**

Nas células existe uma certa autonomia, como foi mencionado, quanto ao seu funcionamento, sistema de rodízio, número de componentes, forma de trabalhar, de resolver problemas, apesar de existir uma referência com relação a padrões. O importante é que a célula cumpra as metas estabelecidas de produção na hora do rodízio e, principalmente, no final do dia.

As células têm autonomia para definir o sistema de rodízio. Elas escolhem a melhor forma de trabalhar. Inicialmente a gente tinha sugerido uma hora, cada hora fazer um rodízio. Muitas acharam que duas horas era melhor. Mas depois de uma certa experiência, acabaram optando por uma hora. A célula-padrão é de seis pessoas, tem célula que achou melhor trabalhar com sete e trabalha com sete. Para a Empresa é melhor, porque se na mesma área útil, se tem sete pessoas, e a produtividade por pessoa até aumentou, por sugestão do próprio chão de fábrica.

[...]

Eu estou me questionando ainda sobre a padronização, porque eu acho que é importante, mas eu não sei até que ponto, porque as pessoas não são padronizadas e você trabalha com pessoas. Até que ponto vale a pena padronizar um processo de produção baseado em seres humanos. Existem uns prós à padronização, mas até que ponto a gente consegue não padronizar e quais são as vantagens? Porque eu vejo que tem grandes vantagens em a gente não padronizar. Hoje a gente não padroniza a montagem. Nós temos instruções de montagem. Temos todo um manual do produto, metodologia de montagem, se montar com seis pessoas sempre... Eu deixei aberto para que as células se definissem a montagem com sete, seis ou cinco. Se faz uma avaliação e se vê o que é melhor (gerente).

A produção de cada hora é registrada por uma das componentes da célula, num quadro fixado na própria célula, como poder ser observado na Foto 15. Ao final do turno, a produção diária é registrada numa planilha, que no final do mês vai indicar a produção mensal da cada célula.

OBJETIVO HORA			
8:30	136	13:30	136
9:30	105	14:30	
10:30	136	15:30	
11:30	136	16:30	
12:30	136	17:30	

Foto 15: Quadro da produção de cada hora de trabalho

Se existe autonomia quanto ao gerenciamento da célula, concomitantemente há uma responsabilidade muito grande com relação às decisões que são tomadas e com relação aos resultados na produção, acompanhados de perto pelas líderes e pela supervisora.

É autonomia, as células têm poder de decisão. Tem um problema, ao invés de ficar chamando a líder para resolver o problema, já vai direto na pessoa responsável por aquilo ali e conversa e vê, então dá mais responsabilidade, mas também faz com que a pessoa se empenhe mais, porque a partir do momento que dá mais responsabilidade, tenho que trabalhar mais, tenho que me envolver mais, com os serviços, para mostrar que realmente eu estou fazendo o meu serviço. Dentro da célula todos têm o mesmo poder de decisão e responsabilidade. Foi dividido assim, tem uma pessoa que fica preocupada com a qualidade, outra com custo, cada uma tem uma responsabilidade, mas na hora em que surge problemas, elas vão decidir juntas e vão chegar a uma conclusão. Se eu fico preocupada com a qualidade, eu vou ter que ver o problema, se aconteceu um problema com a qualidade, eu tenho que ver, mas eu passo para o grupo e o grupo vai decidir no caso, e tem uma pessoa que é porta-voz. A porta-voz é aquela que vai procurar o responsável para resolver (montadora).

As células estão distribuídas em forma de "U" e não existem paredes separando uma da outra, apenas as bancadas constituem as divisórias entre uma célula e outra. Com isso, é possível a conversa entre pessoas de células diferentes durante o trabalho. A conversa e o contato, pelo menos visual, com as demais colaboradoras durante o trabalho têm também um sentido forte de realização, de sentir-se parte importante de um todo maior, como ilustra a foto 16. A ausência de paredes facilita o trabalho das líderes e da supervisora, por permitir uma visibilidade de quase toda a linha de montagem, de qualquer ponto.

Você viu que não tem paredes que separam uma célula da outra. Isso permite que haja conversas também entre células. Na hora da ginástica uma sai da sua célula e vai fazer ginástica lá com as amigas da célula ao lado, é legal. Como não tem paredes separando as células, nós podemos ver várias células ao mesmo tempo e atender com mais rapidez. Também às vezes elas chamam a gente através de sinais com o braço erguido lá no fundo. A gente vê e vai atender (líder).



Foto 16: Formato da célula em "U" e as montadoras conversando na célula e com as colegas das células vizinhas

A maioria das conversas ali dentro da célula não tem a ver com a empresa. A gente tem que conversar coisas de fora para não se estressar. Fala de marido, de sogra, de filho, o que fez no final de semana, o que passou na novela no

dia anterior. Do serviço ali, agente só conversa quando tem um problema. A conversa é mais pra descontrair mesmo, é mais assunto de fora. Eu acho legal poder conversar no trabalho, porque as horas passam e a gente nem vê, e o trabalho também não fica tão maçante. A gente se anima, uma conta uma piada. Tem uma na minha célula que é muito engraçada, toca uma música no rádio, ela começa a dançar, faz gestos, faz todo mundo rir. Chega o final do expediente tu nem vê (montadora).

As conversas descontraídas, sobre os assuntos mais variados e corriqueiros, uma brincadeira tornam o ambiente de trabalho menos rigoroso, mais familiar e alegre.

Trabalhando pode até conversar, é uma forma de extravasar. Conversando sobre outras coisas, vai te aliviando. Eu acho assim que às vezes atrapalha se não tiver um controle sobre o teu serviço e o que você vai falar claro que vai te atrapalhar, mas se você souber conversar trabalhando não vai atrapalhar em nada não (montadora).

A conversa na célula é muito importante, para ter confiança entre as colegas e para ter uma proximidade. Como eu não sou tão rápida quanto as outras, eu não posso conversar porque aí mesmo que eu não dou conta. Então eu converso pouco. Nos intervalos, no começo do expediente, no final (montadora).

Para as montadoras, conversas nas células antes do trabalho, nos intervalos (Foto 17), são momentos importantes de interação e aproximação. Mesmo quando desenvolvidas durante o trabalho, não interferem na produção, mas nem em todos os postos da célula a conversa é possível.

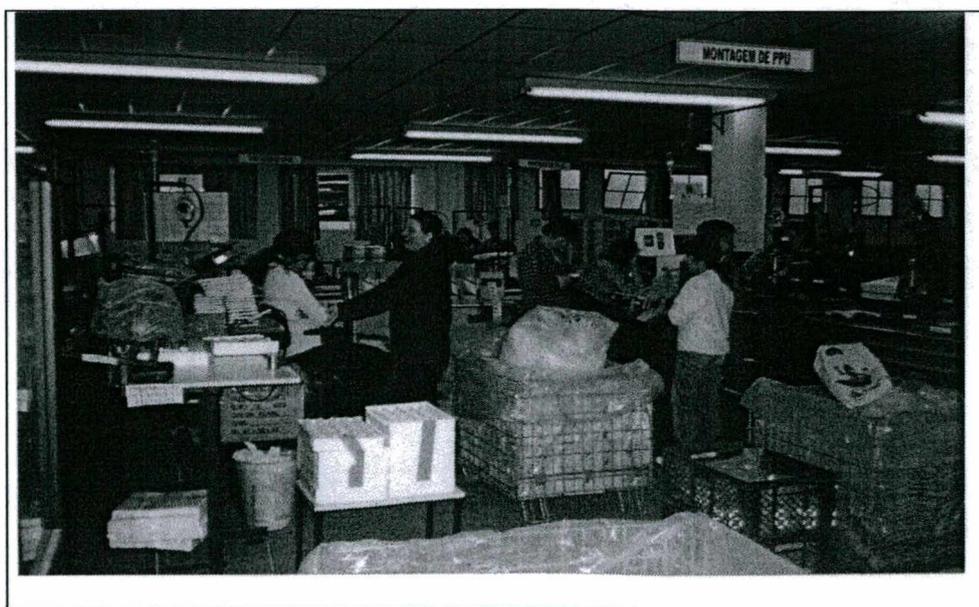


Foto 17: Conversa na célula antes do expediente da tarde

Eu acho que as conversas na célula não atrapalham a produção. Só não pode é parar para conversar. A gente conversa trabalhando. Se souber conversar e trabalhar ao mesmo tempo eu acho que é legal, descontraí. Se a gente se dá bem com as pessoas por que não conversar? Tem alguns postos que a pessoa que está quase não pode conversar porque atrapalha, a gente já sabe e evita conversar com ela naquela hora. Especialmente no teste. Tem meninas que falam mais, tem umas que quase não falam, são mais tímidas, é o jeito delas (montadora).

A organização das células está sempre voltada para a produção. Os arranjos para suprir ausências de colegas, usando substitutas, também priorizam possibilidades de se atingirem as metas de produção.

Quando falta alguém em uma célula, que elas pedem alguém para tapar o furo e elas sabem que esta que virá não vai dar a produção porque nunca montou aquele tipo de produto, então a célula decide colocá-la naquele dia na embalagem para não cair a produção. Então esta fica fixa na embalagem naquele dia, para não atrapalhar a produção. Tem célula que não abre mão do rodízio em todos os postos, aí não aceitam que uma novata ou emprestada fique só na embalagem, mesmo sabendo que não vai dar a produção naquele dia (líder).

Todo horário a gente faz dois a mais cada montadora e no último horário tem menos para fazer, para descansar um pouco, se preparar para o dia seguinte (montadora).

A nossa célula acabou de ser formada, faz pouco tempo, vai fazer um mês agora. A gente montava outro tipo de aparelho e eram quatro só. Agora as quatro vieram para essa célula, só que vieram mais duas para completar. Não tinham experiência, aí a gente ajuda elas para garantir a produção. É bom trabalhar em equipe. Quando a célula é unida, é bom (montadora).

As montadoras reconhecem a importância da autonomia quanto à organização da célula, mas, por outro lado, percebem também o nível de responsabilidade e cobrança indireta que acompanha essa autonomia.

Nós temos muita autonomia em termos de organização dentro da célula, mas temos muita responsabilidade. O nosso contato mesmo é com a supervisora, é ela que comanda tudo ali na montagem. O que pega a gente é o objetivo, e a produção de cada hora vai para o quadrinho, tá lá. Olha, não deu a produção, o que está havendo? A gente tem que solucionar logo se tem algum problema, chama ajuda se for preciso (montadora).

Na célula tem duas cadeiras, uma para quem está nos testes e outra pra quem está no monô. Nos outros postos é melhor trabalhar de pé. Na montagem e na embalagem é mais difícil de ficar sentada, porque exige movimentos que

não dá para ficar sentada, pegar materiais. Agora até que melhorou bastante, antes eram aqueles banquinhos redondos. Agora é cadeira, mais confortável. Nós mudamos de função a cada hora. Todas as células mudam ao mesmo tempo, quando fecha a hora. Mas não existe um sinal para todo mundo mudar. É que quando fecha a hora geralmente fecha o objetivo. Algumas vezes a gente demora um pouco mais, uns dois ou três minutinhos, que a gente espera alguém acabar a sua parte (montadora).

As cadeiras utilizadas nas células pelas montadoras são ergonomicamente adequadas às atividades desenvolvidas, pois têm regulagem de altura, encosto, apoio para os pés, são estofadas e há banquetas próprias para apoio dos pés. A bancada oferece a opção de trabalhar de pé, como pode ser observado na Foto 18.

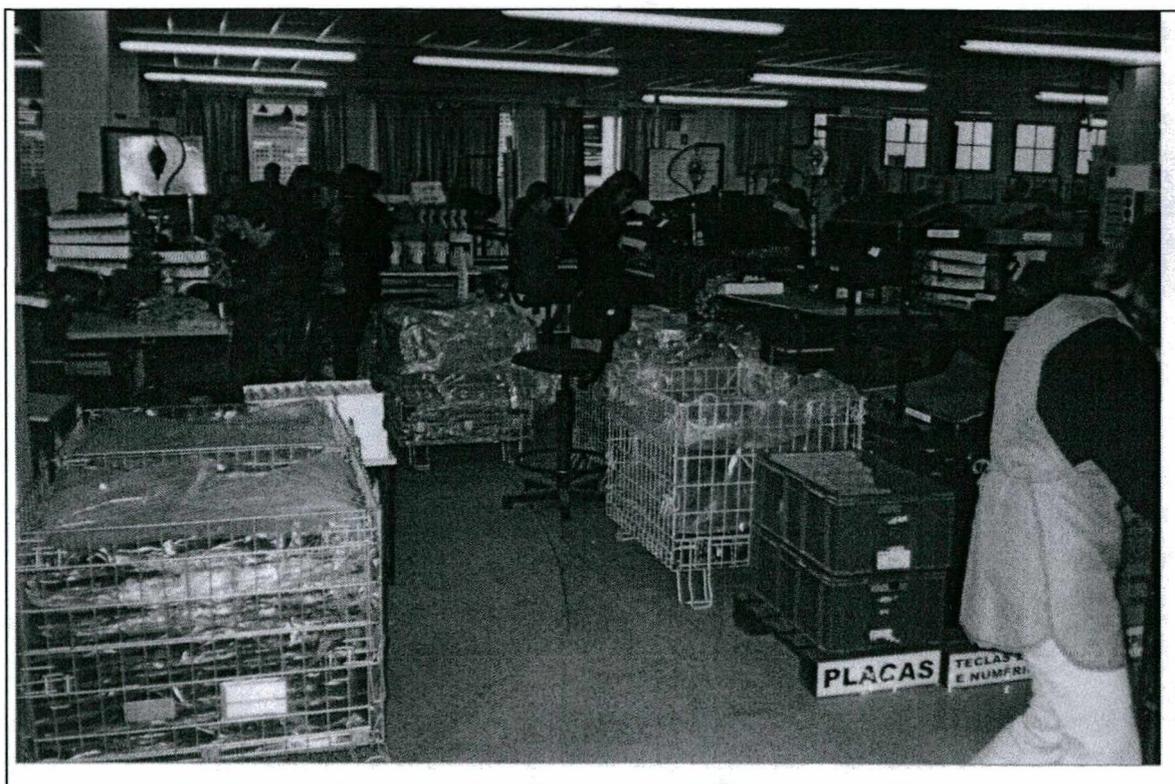


Foto 18: Cadeiras adequadas

A maioria das células consegue atingir a produção estabelecida antes do final do expediente. Algumas células preferem acelerar o ritmo para terminarem antes, o que acaba acarretando agravamento dos problemas de saúde, devido a um esforço maior e, conseqüentemente, maior desgaste físico.

O que está acontecendo, se tu falares com a ergonomista, o trabalho é até as 5h30, mas às 5h10 tem célula que deu a produtividade do dia. Porque elas têm uma preocupação com a produtividade e se atacam a trabalhar, só que isso é ruim, elas acabam tendo um cansaço excessivo. Então tem algumas

células que ela fez algumas experiências, obriga a todas pararem cinco minutos a cada hora. Obviamente que a produção foi atingida no final do expediente, mas a fadiga é muito menor (supervisor).

A cobrança maior da empresa em relação aos seus colaboradores é relativa à produção diária e mensal. Todos os setores da empresa têm metas a serem atingidas no final do mês. Dependendo a avaliação, diminuiu a cobrança em relação à produção diária, para ser acentuada mais a cobrança com relação à produção mensal.

É preciso ter algumas metas estabelecidas para a coisa funcionar. Tem que ter algum tipo de cobrança, e a empresa aqui tem. Para a produção é um número X de produtos produzidos e a área comercial tem que faturar tanto por mês, e assim por diante. São metas que viabilizam todo o processo. É preciso perseguir alguma coisa. No campo, o gerente precisa conseguir um número X de vendas. Todo mundo trabalha correndo atrás de um objetivo/meta. Aqui também, como lá na produção, se nós não estamos atingindo as metas, a gente pára, se reúne para discutir o que devemos fazer. Aqui o pessoal fica até mais tarde. Telefona para cliente, força um pouco mais com o gerente que está no campo (supervisor).

A Foto 19 mostra a produção diária dos diferentes produtos produzidos pela empresa. Esse quadro está localizado numa das paredes próximas à linha de montagem, local de passagem das colaboradoras.

PRODUÇÃO	DIÁRIA
21/08/04	SE C/PROD. DIÁRIA
PROD. S/1 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/2 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/3 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/4 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/5 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/6 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/7 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/8 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/9 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/10 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/11 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/12 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/13 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/14 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/15 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/16 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/17 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/18 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/19 - 600	1 ( 1 )
PROD. S/20 - 600	1 ( 1 )

Foto 19: Quadro de registro da produção dos diferentes produtos

No dia-a-dia nós somos cobradas pela produção, que de hora em hora vai para o quadro. Como hoje, nós não estamos dando a produção, mas hoje não é culpa nossa, é porque está faltando cápsula. Nos dois primeiros horários até deu a produção. Na nossa célula tem duas pessoas novas, uma já dá produção, mas a outra não, a gente tem que ajudar. A outra não se esforça. Às vezes é porque ela não está na célula dela, então não tá nem aí pra produção. Às vezes atrasa por falta de esforço ou interesse da pessoa. Mas todo mundo pode dar a produção (montadora).

A produção de cada célula é registrada num pequeno quadro localizado dentro da própria célula, no alto e bem visível. O registro da produção é feito de hora em hora pelas próprias colaboradoras da célula. As células que conseguem atingir a produção diária são premiadas com estrelinhas azuis, que são colocadas no quadro pelas líderes. Quando não atingem a produção diária, recebem uma estrelinha vermelha. As azuis têm a função de estimular, e a vermelha, naturalmente, de pressionar para que a célula se organize e se esforce para alcançar as metas.

Todo dia de manhã a gente passa para pegar a produção da célula, para ver quanto é que deu. A gente registra num caderno, para ter a produção no final do mês. Ali na produção, tem um quadro. É para produção semanal. Aí tem o da célula. Se fechou a produção, elas vão para o azul; se não fechou, elas vão para o vermelho. Se fechou a produção geral do mês e do dia, vai para o azul; se não fechou vai para o vermelho. Então, elas têm a preocupação, porque os dados delas vão para o quadro, a foto delas está lá no quadro. A célula tal não deu produção hoje, todo mundo está vendo. O diretor, o gerente passou ali e viu que não deu a produção. Aí em geral elas recebem uma estrelinha cada dia que fecha a produção. Elas recebem um destaque quando conseguem fechar a produção em vinte dias úteis. Nós colamos as estrelinhas no quadro que fica na célula, cada dia que elas conseguem fechar a produção. A gente vai dar parabéns e colar uma estrelinha. A gente diz: oh, pessoal, fechou a produção hoje. Parabéns para vocês. Na reunião do mês elas falam. Neste último mês quem fechou a produção foram só duas células. Num mês elas conseguiram treze estrelinhas. Fecharam treze dias a produção. Então elas ganham um prêmio de estrelinhas, estão lá coladas no quadro da produção do mês, que também todo mundo vê (líder).

A produção mensal é registrada considerando a produção diária e semanal, correspondente ao número de cada célula, num quadro (Foto 20) localizado numa parede próxima à linha de montagem.

Junho		
Dia	Produção	Total
1	979	1163
2	1021	1163
3	1163	1163
4	1163	1163
5	1163	1163
6	1083	1163
7	1021	1163
8	1286	1286
9	1286	1286
10	1191	1286
11	1191	1286
12	1191	1286
13	1191	1286
14	1191	1286
15	1191	1286
16	1191	1286
17	1191	1286
18	1191	1286
19	1191	1286
20	1191	1286
21	1191	1286
22	1191	1286
23	1191	1286
24	1191	1286
25	1191	1286
26	1191	1286
27	1191	1286
28	1191	1286
29	1191	1286
30	1191	1286
31	1191	1286

Foto 20: Quadro de registro da produção mensal

A empresa tem um médico que atende os funcionários na própria empresa, com atenção especial para DORT/LER, que é um problema sério na empresa.

O nosso médico procura às vezes saber de possíveis problemas que possam estar afetando a saúde das meninas. Ele conversa pelo menos uma vez no ano com todas as meninas da produção, porque ele tem que apresentar um relato periódico. Ninguém é estimulado a dar a produção antes da hora ou antes do final do expediente. Tem célula que prefere acelerar o ritmo para terminar antes, o que não é aconselhado. Pelo contrário se elas trabalharem normalmente, elas vão atingir a produção com tranquilidade, sem tanto desgaste, já que acelerando um pouco mais o ritmo o desgaste físico aumenta muito. Isso a ergonomista está tentando corrigir.

[...]

Se nenhuma delas tiver a coragem de falar às vezes pode levar muito tempo para ser detectado o problema. Se alguém falar vai ser de modo confidencial, para ninguém mais saber, porque o grupo vai pegar nela depois, só que aí acaba acontecendo aquele tipo de coisa, é um grupinho de sete que acontece isso, esse mesmo conceito acaba indo para toda a linha de montagem, que é de 180. Para quebrar isso às vezes tem que ser um pouco mais impositivo, tem que parar os cinco minutos, porque normalmente a gente deixa muito livre (supervisor).

Pelo tipo de produção, há uma propensão muito grande, com alguns anos de trabalho, de aparecerem sintomas que comprometem a saúde das montadoras. Em função disso, a empresa contratou uma ergonomista que está coordenando atividades físicas durante o período de trabalho, visando amenizar o problema da DORT/LER. Também existe um trabalho permanente de convencimento dos colaboradores com relação a posturas, ritmos, cuidados para que os problemas possam ser atenuados. Existe ainda uma certa resistência para a ginástica laboral que é feita em toda a empresa, durante cinco minutos, de manhã e à tarde. Na linha de montagem, está se iniciando experiência em uma célula de ginástica laboral a cada hora. A empresa tem também um programa de esclarecimento e conscientização com relação aos problemas com a saúde em virtude do tipo de trabalho desenvolvido pelos colaboradores.

Tem gente que não tem jeito, não gosta da ginástica, mas não pode ficar trabalhando durante a ginástica, tem que parar. A gente passa isso sempre nas reuniões. Agora já melhorou muito, quase todo mundo faz, sabe que faz bem para saúde. Ela é para descansar, para alongar. Tem coisa que a gente tem que repetir um milhão de vezes. Muitas não querem parar porque aqueles cinco minutos elas podem adiantar ou recuperar a produção. Se a empresa paga para isso a gente tem que aproveitar. No meu setor, eu me preocupo muito porque tem muita gente desenvolvendo doença por causa do trabalho, a LER. Tem uma menina que ontem estava com o braço todo inflamado. Pegou quinze dias de atestado. Ela trabalha aqui há dez anos.

[...]

Tem funcionárias que tem dois, três anos de casa e já estão na perícia. Cada pessoa é diferente. Cada organismo reage diferente. Tem uma colega minha, agora está de atestado, ela está toda inchada. Tem funcionária que tem atestado dentro da bolsa, mas não usa. Mas tem aquela que por qualquer coisinha já se afasta. Tem gente que trabalha com dor e não vão para a perícia, por medo de perder o emprego, sei lá. Tem caso que a gente troca ela de função ou até de setor. Mas se eu saio de uma parafusadeira eu vou para outra parafusadeira, não mudou nada. Na produção, em qualquer setor o trabalho é muito parecido, os movimentos são quase os mesmos. Só se sair da produção, mas aí tem que passar nos testes de recrutamento. Às vezes a pessoa não tem qualificação para poder ser promovida para outro setor (líder).

Pelo relato de uma líder, pode-se perceber a seriedade da problemática que envolve as questões de saúde na empresa, e a necessidade de ser feito um trabalho preventivo. Só o rodízio de funções nas células não é suficiente para conter o problema do DORT/LER. É uma preocupação constante das montadoras mais conscientes ou que estão há mais tempo na empresa e já viram muitos casos graves de colegas de trabalho.

Acho bom fazer a ginástica, acho bom e deveria ter mais, pelo menos dez minutos de manhã e à tarde, ajuda. Alivia bastante a cabeça, também depende da música, quando a gente coloca um rock e já vira uma festa, é bom (montadora).

A ginástica é muito boa, também descontraí. Depende muito do professor. Tem professor mesmo que trata a gente como criança. Aí eu não gosto, não faço. Tem uns professores que animam, são divertidos. Às vezes a gente não gosta, fica uma coisa forçada. A gente é orientada também para fazer alongamentos durante o trabalho, quando sente alguma dor. Tem muita gente que faz, e ajuda muito. A ergonomista orienta a gente no final da ginástica, para não chegar direto no trabalho, para a gente dar uma mexida nos dedos, nas mãos, nos braços (montadora).

A ginástica laboral é percebida pelas colaboradoras de formas bem distintas. Em alguns casos, parece que a distinção pode ser feita entre níveis de consciência diferentes. Em outros, aparece mais importância atribuída ao cumprimento das metas de produção.

Eu não gosto da ginástica, porque eu acho que cinco minutos não vão resolver o problema se está com dor ou não. Eu sou sincera, muitas vezes tem os meus professores preferidos, eu faço. Quando é aquela pessoa que eu gosto, eu faço e quando não é, eu fico sentada lá, até porque a gente é proibida de continuar trabalhando. Porque se dependesse de mim eu continuava era trabalhando. É um atraso na produção, porque tu tiras aqueles cinco minutos ali para espreguiçar. Aí tu te esticas toda, tu fazes a tua ginástica está, tubo bem, fez. Mas em compensação depois corre para poder terminar a tua produção. Então eu não vejo isso aí como um benefício, eu vejo isso como um problema (montadora).

Tem a ginástica, que de um modo geral também é bom, porque tu tá ali trabalhando o dia todo e de repente tu paras e faz uma ginástica, é bom. É bom para saúde, só que elas pensam na produção, que vai atrapalhar, que diminui o tempo, que elas não vão dar conta de fazer no horário certo. As meninas que são mais ágeis gostam, porque sobra tempo. Agora, para as meninas mais lentas, elas estão sempre atrasadas. Para elas é uma tormenta coitadinhas. E é sempre animado. As meninas ficam bem animadas e descontraídas. Cantam, dançam, é uma festa (montadora).

Existem também problemas sérios de saúde, que algumas montadoras preferem esconder para poder continuar trabalhando e ter a participação garantida nos lucros.

Tem muita gente aqui que a gente sabe que está doente, mas não entra na perícia, porque precisa. Estão contando com o lucro, porque quem entra na perícia não tem participação (montadora).

É o sonho de muita gente trabalhar aqui, então isso é muito gratificante para

todo mundo. Eu converso com meu marido em casa das coisas aqui, ele acha muito importante. Eu gosto de trabalhar na produção, não tenho nada contra, o trabalho é forçado, mas a única coisa que preocupa hoje é a doença do trabalho. A dor que causa (montadora).

Algumas montadoras têm consciência dos problemas de saúde ligados ao trabalho. Mais cedo ou mais tarde, parece que todas as montadoras têm grandes possibilidades de desenvolver DORT, devido ao tipo de atividade da linha de montagem. Mesmo com o rodízio e a ajuda das atividades de ginástica laboral, que acontece de hora em hora, não existe grande variação de movimentos dos braços de um posto para outro.

A ginástica que a gente faz ajuda um pouco. Imagina se a gente não fizesse nada, seria bem pior. Eu acho que os problemas de doenças, todo mundo aqui, que trabalha na montagem vai ter. Algumas pessoas desenvolvem a doença mais cedo, outras demoram mais, depende. É que os movimentos são muito repetitivos, mesmo com o rodízio. Depois tem muita gente que sai daqui e tem que trabalhar em casa. Tem os serviços de casa pra fazer, cuidar dos filhos. É que o esforço é nos braços e daí tem que continuar em casa (montadora).

A grande maioria das montadoras gosta do tempo usado para a ginástica laboral. Umhas são mais conscientes da importância da ginástica para a preservação da saúde, além de melhorar o rendimento; outras consideram perda de tempo.

Aquele período de ginástica eu acho muito bom, eu gosto. Todas realmente têm que fazer como o professor está fazendo. Mas tem algumas que não fazem. Outras não acompanham o professor, não levam a sério. Eu pratico ginástica também em casa, porque é muito bom, faz bem para saúde. Eu não tenho dores ainda, mas tem gente que tem. O braço que a gente usa mais, força mais, é o que sente antes (montadora).

Eu gosto daquele momento de ginástica laboral, porque tu tá ali naquele estresse, aquela tensão, tu escutas uma musiquinha, tu pára, faz um alongamento, dá uma esticadinha, alivias, acho legal. Às vezes eles colocam uma música gostosa, tu descontrais uns minutos, é muito bom. Isso tudo melhora o rendimento no trabalho também. A conversa na célula também contribui para descontrair um pouco (montadora).

O médico da empresa também orienta as montadoras a fazerem movimentos contrários aos que são feitos cotidianamente. Algumas montadoras fazem algumas coisas nesse sentido em casa. Na maioria dos casos, fazem atividades domésticas porque são

necessárias e são diferentes do que fazem na empresa, o que, de alguma forma, pode ajudar.

A ginástica ajuda bastante, o médico já recomenda um outro exercício contrário daquele movimento. Então nem todo mundo pode pagar uma academia, nem tem tempo, sai daqui e tem coisas para fazer em casa. Ter um tempinho para fazer outra coisa ajuda bastante. Talvez seja por isso que eu não tenha dor (montadora).

O rodízio de atividades dentro da célula tem o objetivo de amenizar os problemas do DORT/LER, provocados especialmente pelo uso mais intenso da parafusadeira. Além disso, torna a jornada de trabalho mais atraente por causa da dinâmica do rodízio.

O rodízio diminui o cansaço. Nós fazemos o rodízio em X. Por exemplo, eu estou no monô que usa a parafusadeira. Eu saio e vou para a embalagem, daí eu não pego a parafusadeira. No primeiro eu estava sentada, na embalagem eu fico de pé. Da embalagem eu vou para a montagem daí eu pego a parafusadeira de novo. Da montagem eu vou para o teste onde fico sentada. Do teste eu vou para montagem, de novo. Da montagem eu vou para o teste e depois vou para o monô. Então eu nunca pego dois horários seguidos com a parafusadeira. Porque a parafusadeira é a que cansa mais, porque tem um movimento mais forte e força mais o braço. Eu dou a produção em todos os lugares. Gosto de todos. No começo eu apanhava muito no monô (montadora).

Uma montadora faz uma comparação do sistema de rodízio com o sistema da esteira e sem rodízio.

Mas mesmo com os problemas que surgem, eu acho que esse jeito de trabalhar em equipe, com rodízio, é menos cansativo. Quando eu entrei aqui, eu iniciei montando placas, eu só montava placas. Era um setor totalmente diferente do que eu estou agora. A minha atividade era só colocar componentes, trabalhava sentada o dia todo. Lá não tinha rodízio, nós éramos um grupo de sete pessoas. Cada um tem um montante de componentes para colocar na placa e a placa vai passando. Então eu não posso colocar os meus componentes sem que a pessoa que vem antes de mim não tenha colocado os seus componentes. No final a placa fica prontinha (montadora).

São as próprias colaboradoras da linha de montagem que definem o volume ou metas de produção de cada hora ou diária de cada tipo de aparelho montado. Isso é possível porque elas têm interesse em produzir muito próximo do limite máximo da capacidade,

estimuladas pela participação nos lucros.

Até a medida de tempo quem dá são elas. Se tu vais olhar na Zona Franca de Manaus, as empresas nossas concorrentes, são elas que dão o tempo, não é o colaborador que dá o tempo. A cronometrista vai cronometrar para medir a produtividade, nossa capacidade produtiva, ele vai lá e cronometra, mas ela vai cronometrar dentro do que ela está produzindo. Ela não vai chegar e dizer: olha vamos melhorar em 10% o tempo. Não existe esta força, são elas que vão definir (supervisor).

São muitas as questões ligadas à produção que aparecem na linha de montagem, relacionadas ao ritmo de trabalho, diferenças pessoais, vontade de algumas pessoas de impor um modo de fazer, por terem determinado entendimento do processo. Muitas vezes os problemas são relacionados a pequenas fofocas. Mas alguns problemas são mais graves e dizem respeito a todo modo de trabalho das células, como se pode ver no relato da montadora que se segue.

Aqui a gente sempre tem algumas dificuldades, porque são pessoas bem diferentes umas das outras. Por exemplo, essa semana mesmo estou tendo um probleminha na célula. Duas colegas da célula têm um ritmo de trabalho bem mais acelerado do que o meu. Eu não consigo acompanhar o ritmo delas. Para o meu físico, trabalhar no ritmo delas me prejudica muito. Só que eu não atrapalho na produção. Na produção não tem problema, só que elas gostariam que fosse mais rápido para terminarmos mais cedo. Isso aí não tem condições de fazer, porque tem que pensar em mim.

[...]

Isso é uma pressão que eu sofro ali dentro e que me incomoda bastante. Tem dias que a gente sai daqui irritada. Só que hoje eu cheguei e perguntei por que elas estavam 'assim de cara feia, de cara amarrada?'. Aí uma falou, porque os aparelhos estão acumulados sobre a mesa. Aí eu falei: olha, você me desculpe. Se o problema é esse, eu não posso fazer nada, porque eu não tenho o ritmo de trabalho que tu tens, só que eu não atrapalho a produção. No final da hora em dou conta da produção, eu deixo a mesa limpa, não deixo nenhum aparelho para elas. Então, se o horário fecha dez e meia, eu fecho dez e meia, elas fecham dez e vinte e cinco, dez e vinte. Eu não vou me prejudicar para agradá-las (montadora).

A permissão de ouvir rádio durante o trabalho na célula (Foto 21) surpreende as próprias montadoras. Na verdade, a empresa percebe que, quanto mais familiar for o ambiente de trabalho, mais as colaboradoras se sentem à vontade naquele espaço, o que pode melhorar o bem-estar e a satisfação e o rendimento, suavizando as pressões das metas de produção.

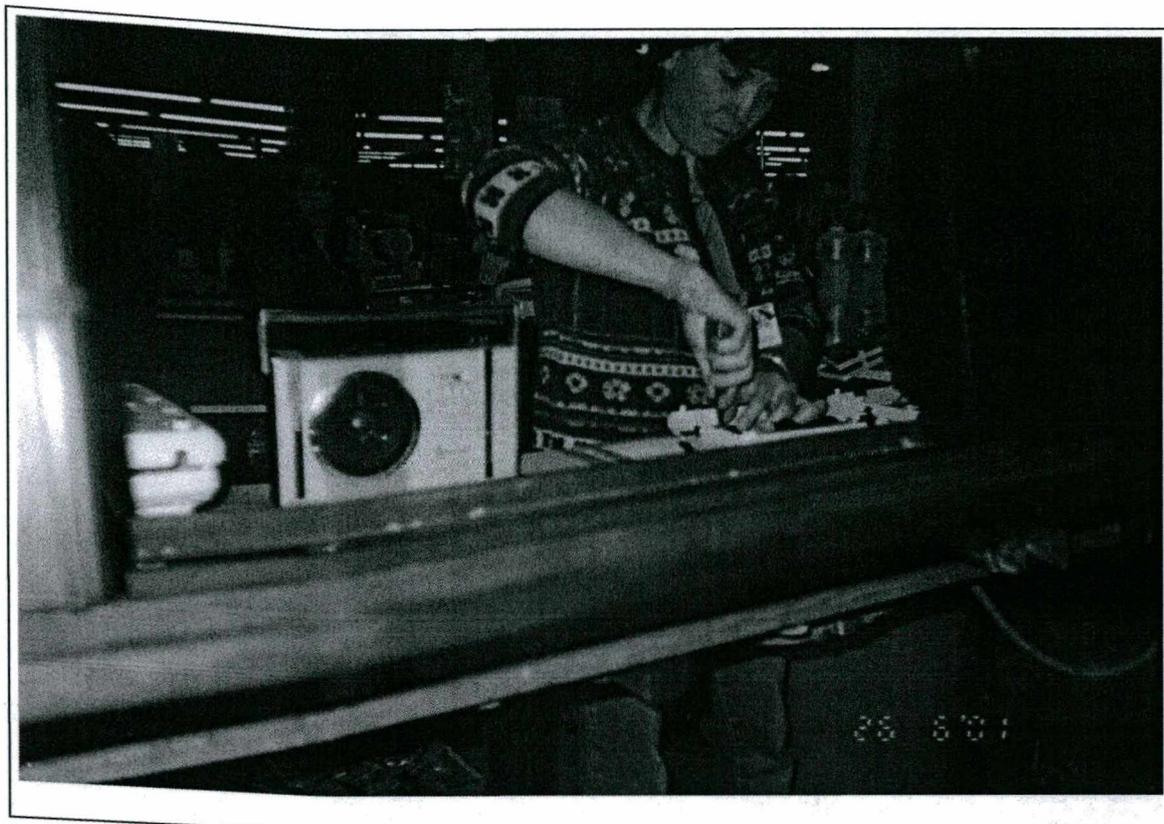


Foto 21: Rádio na bancada ao lado da montadora

Acho que a empresa libera muito para o funcionário. Em outras não é assim. Eu trabalhava sozinha numa loja, e quando o meu patrão chegava, eu era obrigada a desligar o rádio rápido, já vinha o sinal lá da frente que ele já estava vindo e eu tinha que esconder, botava uma roupa em cima. A gente gosta de saber das notícias, gosta de saber do dia-a-dia porque às vezes chega em casa mal dá tempo de ver televisão. A gente se isola, então tu não sabes o que aconteceu, tu não sabes se a gasolina vai aumentar, nada. Você fica por fora de tudo. Então o rádio ali é notícia também. Até hoje eles não proibiram o rádio, não sei se pode nos outros setores. Não atrapalha (montadora).

### **Motivos de satisfação por trabalhar na empresa**

A empresa valoriza muito o funcionário, não sei se é a diretoria ou a presidência, mas eles valorizam muito a gente. É no dia das mães ou mostrando os melhores do mês, tu notas que eles valorizam. Se tu tiveres a capacidade de fazer todos os cursos que a empresa te fornece, é muito bom, por isso eu não sairia daqui, porque senão eu teria saído para trabalhar no comércio ou mesmo com vendas. Mas a empresa te fornece muitos benefícios, tem o plano de saúde, é farmácia, é um posto de gasolina que tu podes abastecer o teu carro, e não é aquela cobrança que tem que fazer porque tem que fazer, você tem uma certa liberdade, também não é tudo à vontade, entende? É muito bom trabalhar aqui. Tu tens direito de falar sem

ser criticada por isso. Quando tens algum problema, eles te dão uma resposta. Se surgisse um outro emprego lá fora, eu mesma não sairia daqui, eu batalharia para subir aqui dentro, mesmo que o trabalho aqui seja mais pesado (montadora).

Como já vimos, são vários os aspectos presentes na organização do trabalho da Empresa que são motivos de satisfação para seus colaboradores.

Os colaboradores se sentem mais motivados, mais valorizados quando participam das decisões da empresa, quando lhes é dada a possibilidade de crescer, de ter acesso ao conhecimento e de ser promovido na empresa.

Primeiramente a motivação do funcionário, fazendo com que ele participe da empresa, que ele tome as decisões, que ele possa crescer, tudo participativo, onde o funcionário fica envolvido, se preocupa com a empresa. As decisões devem ser tomadas em conjunto, a empresa não pode ser paternalista, todo mundo opina, todo mundo participa, bem democrática. Valorização do funcionário, investir no capital pessoal do funcionário em cursos, capacitando melhor o funcionário para trabalhar, investir na capacidade do funcionário, na melhoria do ambiente físico, que tenha uma carreira dentro da empresa com possibilidades de ascensão com salários compatíveis com as atividades desenvolvidas (montadora).

Eu acho importante aqui a valorização dos funcionários, porque não é qualquer empresa que dá esses incentivos. Não vou dizer que está tudo certo, mas assim eles valorizam um pouco os funcionários. Tem o trabalho em grupo nas células. Acho que esse tipo de trabalho é meio complicado, porque cada um pensa de um jeito (montadora).

Alguns aspectos articulados contribuem para que as pessoas que trabalham na empresa gostem do que fazem e até cheguem a dizer que estão felizes por trabalharem na empresa. O próprio gerente de produção enumera alguns desses aspectos mais importantes, que são confirmados também pelas colaboradoras da linha de montagem.

O que faz com que o pessoal lá da linha de montagem se sinta mais feliz ou se sinta mais realizado é que a empresa tem uma remuneração um pouco acima da média. Para o nível de chão de fábrica, é uma remuneração adequada. Ela tem um programa chamado Pró-Educar onde as pessoas têm inclusive acesso à universidade. A empresa tem bolsas de estudo. Digamos assim, é uma verba, uma verba limitada, mas abrange muitas pessoas da empresa. Após um ano de trabalho a pessoa tem direito de usar essa bolsa de estudos. É uma bolsa para fazer cursos universitários. Você pode usar para o Segundo Grau, para graduação, curso de línguas, cursos de extensão ou até uma especialização, seguindo algumas regras. Por exemplo, você não pode estar aqui na empresa e estar fazendo Medicina. Teria que ter mais ou menos

uma afinidade com a empresa, para poder aproveitar essas pessoas na própria estrutura. Você pode fazer uma advocacia, qualquer engenharia, pode fazer uma administração de empresas. Para isso existem os critérios, existe uma comissão que analisa. A pessoa pode fazer o curso que quiser, se antecipando na inscrição, só que corre o risco de não ser aprovada pelo programa de apoio da empresa por falta de verba.

[...]

O programa está ligado ao faturamento da empresa. Se o faturamento cai, ela pode não ser incluída, por ser talvez um curso muito fora da área de interesse da empresa. Quem está no programa está garantido, mesmo que o faturamento caia. A inclusão de novas pessoas é que pode não acontecer. A pessoa não vai ficar feliz só por isso. Ajuda, mas não é só por isso. A pessoa não diz, olha eu vou trabalhar naquela empresa só por causa disso. Ninguém vem trabalhar na empresa só buscando um seguro de saúde. Tem um ponto importante, que é a participação nos lucros e resultados como gestão participativa. Então, semestralmente, dez por cento do lucro líquido do exercício, distribuídos com alguns ajustes. É um acordo feito, por exemplo, se a matéria-prima ficar no almoxarifado por mais de 90 dias sem uso, é debitado no lucro líquido do exercício, isso sai da conta dos funcionários, até porque as pessoas têm que ficar atentas a alguns itens. Então tem dez por cento do lucro que é rateado com todos os funcionários. Então isso aí, às vezes chega a dois salários por ano, três salários, depende do lucro. Já teve ano que chegou a quatro salários a mais (gerente).

Algumas montadoras têm experiência no trabalho do comércio e também se adaptaram ao trabalho das células, na linha de montagem, e aprenderam a gostar do que fazem e a valorizar alguns aspectos da organização da empresa, como o refeitório e as refeições oferecidas, um ambiente limpo e organizado (Foto 22), usado por todos os colaboradores e dirigentes sem privilégios.

Embora praticamente todos apontem para a importância da participação nos lucros, outros aspectos também são apontados como destaques motivacionais que, de algum modo, prendem as pessoas, que nem cogitam a respeito de sair da empresa.

A participação nos lucros também é muito importante. A cada seis meses se você está a fim de comprar alguma coisa e está meio apertadinha, você sabe que aquele dinheirinho pode te salvar. A alimentação também é muito boa e a gente paga só dez reais e cinquenta centavos. Dá 40 centavos por refeição, ainda com dois tipos de carne todos os dias. A associação é gratificante também. Ela está ali sempre aberta, você pode ir lá no intervalo do almoço ou final de semana, jogar, assistir à televisão. Nas datas mais importante eles promovem eventos de confraternização. Dia das Mães, Natal, dia do Trabalhador (montadora).



Foto 22: O refeitório

As refeições subsidiadas pela empresa, oferecidas por empresa terceirizada, são mencionadas pelas colaboradoras como um aspecto importante, com destaque para a qualidade e a relação custo/benefício. A Foto 23 mostra os colaboradores usando o refeitório, com instalações adequadas e a evidência dos cuidados com limpeza e higiene.



Foto 23: O refeitório no horário do almoço

As diversas possibilidades de aprendizagem oferecidas pela empresa também são apontadas entre os aspectos motivacionais mais importantes para os colaboradores.

É bom a gente aprender coisas novas, motiva a gente. O trabalho em equipe, a participação nos resultados, o plano de saúde, o vale-transporte. Aliás, hoje tem uma empresa que pega o funcionário praticamente em casa e a tarde leva o funcionário até em casa ou próximo de casa. E vários outros convênios. Mas a participação nos lucros é a grande motivação dos funcionários. A participação nos lucros é o aspecto mais motivante para que as pessoas participem, se envolvam. Isso aí ajuda bastante, é um dinheiro que às vezes o funcionário não espera, que vem por fora. Por exemplo, o pessoal do piso, a participação é semestral. Nós tivemos semestre em que o funcionário ganhou dois salários e meio de participação nos lucros. No ano deu cinco pisos a mais (supervisor).

A satisfação de trabalhar na empresa é expressa de diferentes maneiras, sempre ligadas às condições de trabalho na Empresa e às perspectivas para o futuro.

Eu gosto de trabalhar aqui, tanto que eu estou aqui há dez anos, senão já tinha pedido a conta (líder).

Eu estou bem satisfeita de trabalhar aqui. Por enquanto eu posso dizer que estou bem satisfeita. Estou estudando também, pensando em melhorar o meu trabalho aqui dentro. Ir para um outro setor (montadora).

O trabalho em equipe nas células também é apontado como um dos pontos fortes da empresa, além da possibilidade de ir para um setor melhor através do recrutamento interno.

O trabalho em equipe, nas células, com o rodízio, é uma coisa muito positiva, que dificilmente a gente encontra em outra empresa. E posso também ir para um setor melhor através dos recrutamentos internos que acontecem de vez em quando. Tem muita gente da linha de montagem que está sempre interessada em ir para outro setor. Mas tem gente acomodada que não faz cursinhos e que até gostam de fazer isso que estão fazendo e não tem interesse em sair dali. Surgiu uma vaga de telefonista, e setenta pessoas se inscreveram para uma vaga (montadora).

Gostar do ambiente de trabalho também é apontado como um aspecto de destaque na produção de satisfação entre as montadoras, juntamente com o sistema de organização do trabalho. Os pequenos desentendimentos são entendidos como parte do processo.

Eu gosto do ambiente de trabalho, acho que está bom, às vezes dá um desentendimento nas células, mas é normal, um monte de mulher ali. Onde existe um monte de mulher é impossível não dar algum probleminha. Os problemas são mais por causa das fofocas (montadora).

Esse sistema de trabalho é muito bom porque a gente tem a união do grupo. Ali a gente faz amizade, não é cada uma por si. Quando a gente tem algum problema, a gente chama alguma pessoa que possa resolver para a gente. A gente é atendido, ou então a gente mesmo resolve. É bom porque cada integrante da empresa tem um papel. Eu, por exemplo, sou da organização. Tem a porta-voz, tem a de materiais. Cada uma tem uma função ali na empresa. Se dá algum problema de organização, eu tenho que ver qual é o problema e buscar solucionar (montadora).

No fundo eu gosto de trabalhar nesse sistema de rodízio nas células, porque a gente tem mais liberdade, conversa, participa também das decisões. Uma ajuda a outra. É legal (montadora).

O trabalho em equipe e a cumplicidade entre as componentes da equipe também merecem destaque, porque, apesar das diferenças pessoais, produzem um sentimento de profunda amizade, de comprometimento ou até de relações familiares. Esse sentimento de satisfação é explicitado pelas montadoras, destacando pontos diferentes.

Então acho bom trabalhar em equipe, porque daí tem a cumplicidade das outras também. É gostoso trabalhar em equipe com outras pessoas diferentes da gente. Eu não gosto de trabalhar sozinha, a solidão para mim é muito dura. Tem algumas vezes que eu gosto de me isolar, mas trabalhar com pessoas é muito bom (montadora).

Além das amizades, eu acho que o salário que eu recebo é bom, depois tem também a participação nos lucros, plano de saúde, o vale-transporte ou o ônibus da empresa que pega e deixa na porta de casa. Não precisa pegar aqueles coletivos cheios e ficar esperando no ponto. O horário é bom, não precisa trabalhar até muito tarde, tem o refeitório, que eles servem comida boa, tem a Associação que a gente pode ir jogar alguma coisa no horário do almoço ou final de semana. Eu gosto da empresa, ela promove também festas para a gente. No aniversário a gente ganha uma caixa de bombons. Não é da empresa, é da associação, mas se não tivesse a empresa, não teria a Associação (montadora).

O trabalho em equipe na célula no sistema de rodízio torna o trabalho mais interessante, por ser mais descontraído e também porque há constantemente trocas de ajudas entre as componentes, especialmente no final do expediente, quando são dedicados alguns minutos para a limpeza e organização, como pode ser observado nas falas que seguem e na Foto 24.

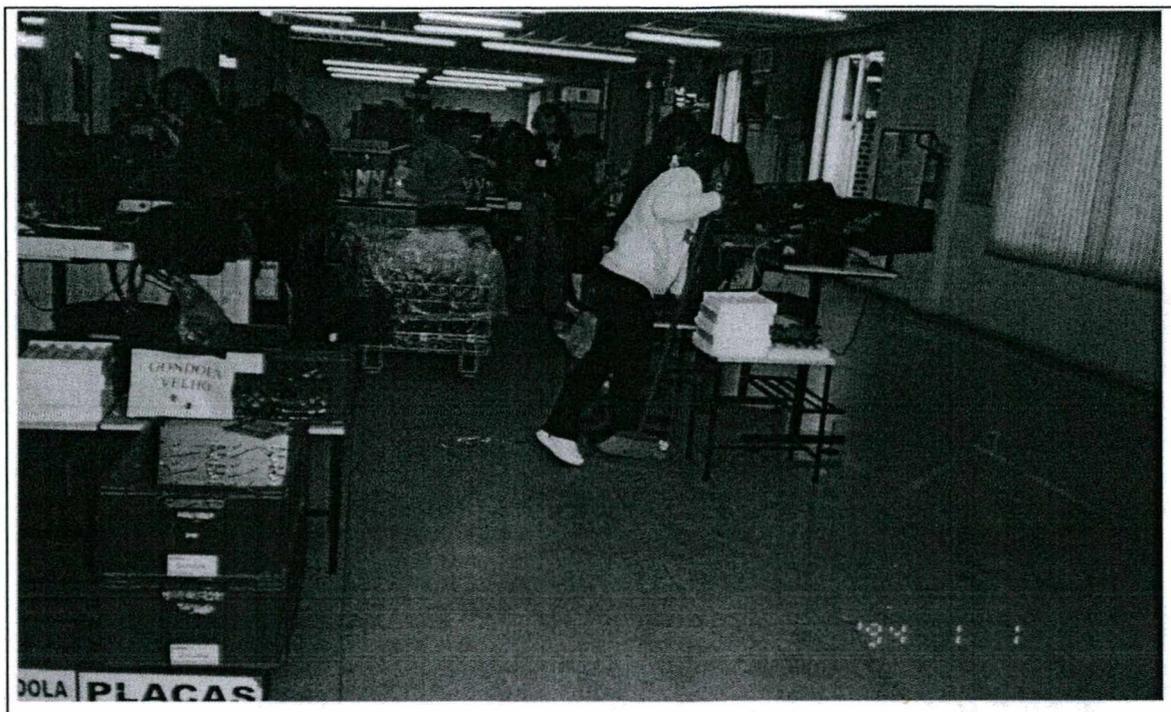


Foto 24: Na célula, as montadoras conversam, ajudam-se, cuidam da limpeza e da organização

Tem meninas que já trabalham na célula que ajudam quem é nova. Mostram que uma tem que ajudar a outra (montadora).

É muito melhor trabalhar assim em equipe e fazendo o rodízio do que trabalhar sozinha, ficar ali soldando o dia todo. Assim em grupo é melhor, é mais descontraído o trabalho, dá para conversar, sair da monotonia. Mas tem dias que tem transtornos e aí é ruim. A gente vê que a produção não está dando, a gente fica nervosa, porque tem cobrança (montadora).

Para falar a verdade mesmo, eu preferia ser vendedora, eu gosto de lidar com o público, eu gosto de falar. Sério, trabalho é trabalho, eu gosto, adoro trabalhar aqui assim. O que mais me atraiu foi a segurança de ter um salário fixo, não precisar pegar mais aqueles ônibus lotadíssimos, de enfrentar aquela fila no trânsito. É tudo, plano de saúde, é assim mais a comodidade que aqui a empresa te dá mesmo, o comércio não. Hoje tu pagas aqui quarenta centavos por almoço, no centro é cinco reais. Avaliando o serviço, eu gosto do serviço de vendedora, mas na maneira de todos os benefícios daqui, é cem por cento, porque o comércio não fornece o que a empresa aqui fornece (montadora).

Eu acho também uma coisa muito importante o almoço, porque é baratíssimo, nós pagamos dez reais por mês. O almoço é muito bom, tem sempre dois tipos de carne, saladas, arroz, feijão, sobremesa, suco ou refrigerante. Acho ótimo, muita gente não come isso em casa. E tem ainda horário de café de manhã e à tarde. A maioria das empresas não têm (montadora).

Considera-se que a satisfação de trabalhar naquela empresa está mesmo bastante

relacionada ao clima que se constrói no cotidiano das interações que, mesmo com propósitos de fabricação de componentes materiais, favorece a produção de componentes afetivos que costumam ser valorizados em nossa cultura.

Eu gosto do trabalho ali. Tanto é que quando uma pessoa está parada, diz: eu não vejo a hora de pegar as minhas férias para me ver livre daqui. Mas duvido que quando ela pega férias e levanta, não sente vontade de vir trabalhar. Eu, por exemplo, não é para ser puxa-saco, mas eu gosto daqui. Eu era para ficar 90 dias em casa por causa da cirurgia e só fiquei 45. Voltei antes porque eu não agüentava mais ficar em casa. Nem tanto pelo trabalho, mais pelas amizades. O ambiente é muito gostoso. Se um dia eu tiver que sair daqui, vou sentir muito. Quando a gente precisa, as colegas ajudam mesmo. Eu tenho muitas amigas aqui, amigas de confiança, de dizer aquilo que a gente pensa, até coisas confidenciais, tudo.

[...]

Essa descrição do processo de construção da práxis de “comunidade orgânica”, apoiada na fala dos sujeitos, no próximo capítulo será discutida com apoio da literatura e em outros depoimentos empíricos.

## 5 A RELAÇÃO DA PRÁXIS DE “COMUNIDADE ORGÂNICA” COM A PERFORMANCE DA EMPRESA E COM A QUALIDADE DE VIDA DOS SEUS TRABALHADORES

Neste capítulo respondemos mais especificamente aos objetivos específicos do estudo. Apresenta-se o construto de comunidade orgânica a partir da análise dos dados de campo, levantados por meio da observação participante e das entrevistas semi-estruturadas, e de diálogos com autores da literatura. Na segunda parte do capítulo, apresentamos a relação do trabalho de caráter orgânico da empresa, com a melhoria da sua performance e da qualidade de vida de seus colaboradores.

### 5.1 O Construto “Comunidade Orgânica” na Empresa: Uma Práxis

Revedo as definições de “construto”, apresentadas no capítulo dois, a análise dos dados empíricos mostrou que “construto” é mais que um conjunto de subconceitos, agregados a um conceito maior, uma categoria. Tal como a definição que Kerlinger (1985) faz de “construto”, encontramos na realidade estudada um conjunto de componentes que expressam um significado construído intencionalmente a partir de princípios próprios, representando um conjunto de propriedades aplicadas a elementos reais.

A análise inicial para a identificação dos componentes do construto de comunidade orgânica da empresa vislumbrou uma complexidade desintegrada de conceitos, que, num segundo momento, através do exercício de Análise de Conceitos segundo Patrício (1990), explicitou a **práxis de comunidade orgânica da empresa**: um movimento constante de ir-e-vir de **ações** desenvolvidas no cotidiano do ambiente de trabalho, baseadas nos **princípios** que norteiam essas ações na empresa, os **reflexos dessas ações no processo de trabalho** e os **objetivos** pretendidos pela empresa com toda essa forma de organização do

trabalho.

Essa práxis começa a ser construída a partir de uma crise interna ocorrida na empresa há aproximadamente dez anos. Começa, nessa oportunidade, por iniciativa do diretor-presidente, uma nova história administrativa, com novos princípios, os quais estimulam a participação criativa, a colaboração mútua e o envolvimento técnico-afetivo dos colaboradores nos processos de trabalho da empresa.

[...] se encontrou uma **administração participativa**, onde se ouve muito o colaborador, isso começou a ficar cada vez mais crescente. [...] Estava na hora de **construir um modelo diferente**. [...] Eu acho que **a empresa soube aproveitar o melhor momento da vida dela** (supervisor).

[...] **agora queremos ouvir o funcionário**. [...] mudou a cultura da empresa, todos os meses **eles contribuem com melhorias**. [...] todo mundo vai **ter que falar, todo mundo vai ter que opinar** (supervisor).

Esse novo modelo de organização foi sendo construído no cotidiano da empresa e gradativamente estruturado e formalizado para que os colaboradores acompanhassem melhor o processo.

Nessa modalidade – de comunidade orgânica – a empresa depende de profissionais que ousem, porque estão continuamente sendo desafiados. Para isso, a linha de produção se transforma em espaço de desenvolvimento contínuo, onde a gestão do conhecimento é mais do que um termo da moda. E a comunidade passa a existir de fato quando é valorizado quem contribui mais para o grupo; quando as pessoas encontram a intersecção entre os seus interesses e o interesse comum de todos, como argumenta Wirth (1973); quando se passa a viver junto e se participa de uma vida comum. A empresa busca dar condições para que os colaboradores tornem-se também pessoas melhores, na medida em que oportuniza atividades e um ambiente de trabalho que favorece as interações.

Essa nova maneira de perceber e fazer as coisas, essa nova cultura vai sendo passada para os colaboradores desde o seu ingresso na empresa, sugerindo uma maneira diferente do usual de contratar novos colaboradores.

No meu ingresso aqui, houve uma **preparação, uma apresentação da empresa**, como ocorre a **política da empresa**, qual era a **visão da empresa** para com os colaboradores, **como ela considera os colaboradores**, deixaram bem claro, **bem transparente** (supervisor).

Como o sistema de trabalho passou a ser em equipe, atuando como células, a empresa tem uma preocupação específica com a adaptação e integração dos novos colaboradores nesse processo, que, pelas interações exigidas no cotidiano do trabalho, o torna mais complexo. Nesse modo de ingresso, os responsáveis procuram passar a imagem mais verdadeira possível da empresa, para que o novo colaborador assimile o espírito de viver e de trabalhar em equipe.

[...] aos poucos ela **vai aprendendo a trabalhar e a viver com a equipe. No trabalho em equipe você vai cedendo um pouco para que todos fiquem bem** (supervisor).

Os colaboradores da empresa, espontaneamente, são divulgadores da imagem dela fora. Isso vai sendo feito nas conversas com os amigos e parentes, de tal modo que, para alguns, trabalhar na empresa torna-se um sonho. A grande maioria das pessoas que procuram uma vaga na empresa já a conhece por intermédio de amigos ou parentes, o que conta pontos para o seu ingresso como colaborador, pois, segundo a própria empresa, isso facilita o trabalho de adaptação.

[...] **foi um sonho** [...], pensava, um dia eu vou trabalhar nesta empresa (montadora).

**Sempre foi um sonho** meu, trabalhar aqui na empresa [...] (montadora).

De alguma maneira, “querer trabalhar na empresa” já pode ser considerado um princípio de caráter orgânico. A forma como é incorporado o novo colaborador ao processo de produção é peculiar, mais afetiva, mais familiar. As atividades são apresentadas de maneira personalizada e detalhada, célula por célula, de tal maneira que o trabalhador se sinta valorizado antes de começar a trabalhar, e goste do ambiente, do clima da empresa. Como coloca Pinchot (1994), como valores básicos, os trabalhadores precisam se preocupar com as suas vidas, com o seu crescimento, com as suas competências e com a sua felicidade.

[...] **é apresentado o setor, célula por célula, é citado todos os nomes das meninas** [...] **o que está sendo montado em cada célula.** Aí ela vai para uma célula [...] (líder).

O trabalho em equipe, como vimos na literatura, não existe como receita pronta, é uma proposta que vai sendo construída na organicidade do cotidiano de trabalho, e a idéia de comunidade vai estar mais ou menos presente dependendo do modo como se processa a interação entre os componentes da célula, com as outras células, com as líderes e com o responsável pela supervisão do trabalho.

[...] a **supervisora explica** como é o funcionamento da célula, como é trabalhar em equipe, mas eu acho que **ela aprende mesmo a trabalhar em equipe trabalhando** [...]. **A célula ajuda** [...] (líder).

Eu trabalho numa célula, **é uma equipe, uma depende da outra**. A gente tem que **saber trabalhar em equipe** [...] a gente **se dá superbem** ali na minha célula (montadora).

Como vai ficando cada vez mais evidente, os componentes do construto de “comunidade orgânica” vão aparecendo como parte de um processo que está sempre em movimento, a construção de uma práxis que busca permanentemente aprimorar-se. Como coloca Gozdz (1999), a comunidade é um processo e não um estado: exige liderança e responsabilidade; é inclusiva; respeita a diversidade; nela os componentes preservam sua individualidade e as potencialidades são aproveitadas numa dinâmica permanente.

[...] **é um processo que está sempre em movimento** (montadora).

Quando eu entrei aqui o **sistema de trabalho era bem diferente**, não tem nada a ver com aquilo que é hoje.[...] **as mudanças melhoraram** muito o sistema de trabalho em forma de célula [...], **hoje é bem melhor** (líder).

Os princípios que guiam os processos de trabalho da empresa aproximam-se da perspectiva apontada por Maslach e Leiter (1999), considerando que atualmente os colaboradores são mais valorizados, sentem-se importantes pelo produto do trabalho e pelo próprio trabalho, por participar de reuniões, por serem ouvidos, por contribuírem em decisões importantes do seu setor e da empresa. As pessoas demonstram satisfação por considerar que fazem parte de algo maior. Elas têm necessidade de compartilhar idéias, problemas e objetivos. O discurso que perpassa na empresa sugere que não há nada mais importante que as pessoas que nela trabalham. Na comunidade de trabalho, uns devem ajudar e complementar os outros. Como todos entendem o processo, podem resolver a maioria dos problemas sozinhos.

A empresa, ao se transformar em comunidade, desenvolve ritos próprios, com autenticidade, valores em comum, integrando trabalho e vida profissional. A paixão, a criatividade e o compromisso são qualidades necessárias no envolvimento das pessoas no processo de construção de comunidade.

**Eu me sinto importante [...] sei montar um aparelho sozinha [...] que as pessoas vão usar (montadora).**

**A gente escuta os colaboradores, a gente envolve bastante [...], em todos os setores [...], em tudo. [...] eles se tornam mais comprometidos [...] nada melhor do que elas para pensar e sugerir melhorias [...] (supervisor).**

Um dos aspectos mais importantes para que seja possível o funcionamento da “comunidade orgânica” é a conversa, o diálogo, a comunicação entre as pessoas que compõem a equipe na célula e também com os superiores imediatos. O ambiente de trabalho tem que ser agradável, de solidariedade para com quem precisa de ajuda, de forma que todas as pessoas se sintam bem.

**[...] a gente conversa muito no dia-a-dia.[...] tem que saber escutar [...] essa confiança e fidelidade tem que ser mútua [...] a gente vai primeiro e conversa [...] somos todos irmãos [...] tem que tentar sempre se acertar (líder).**

**[...] uma pessoa é totalmente diferente da outra [...] tem que escutar [...] trabalhar em equipe [...] uma ajuda a outra quando precisa [...] para que fique melhor o nosso ambiente de trabalho. Estar bem ali na célula é muito importante [...] (montadora).**

**Elas têm que ser amigas, elas têm que se unir, ser parceiras uma da outra, para dar certo. Elas podem conversar [...] (líder).**

**A gente conversa de trabalho [...] conversa coisas fora do trabalho [...] tira um pouco da mesmice [...] eu converso. (montadora)**

**Na minha célula todas são bem unidas, é bom trabalhar em grupo [...] todas elas gostam de trabalhar assim [...] saber trabalhar em equipe [...] ajudar [...] nosso ambiente é bom [...] (montadora).**

A idéia de “comunidade orgânica” fica fortalecida quando a empresa promove um encontro de integração dos filhos dos colaboradores na empresa. Os filhos conhecem o ambiente de trabalho da empresa, todo o processo de produção, suas instalações, onde os pais e as mães trabalham.

[...] é a introdução no mundo dos negócios, dos filhos dos colaboradores [...] conheceram a empresa onde os pais trabalham (supervisor).

Na medida em que a empresa considera seus colaboradores mais importantes do que as máquinas, num resgate das dimensões esquecidas apontadas por Chanlat (1996), promove o envolvimento deles, chamando-os para participar das decisões. A equipe toma decisões criativas, caracterizadas por novas atitudes, capaz de intensificar o aproveitamento da diversidade da capacidade humana. Nessa modalidade, todos os colaboradores precisam estar convencidos de que têm uma contribuição a dar à equipe e, conseqüentemente, à empresa.

[...] um **ponto primordial** na empresa [...] **envolvimento** dessas **pessoas** na hora das **decisões** [...] (gêrente).

Alguns procedimentos ou critérios, não tão comuns no meio empresarial, são considerados na hora de selecionar novos colaboradores e tornam possível a práxis da “comunidade orgânica” na empresa.

[...] levamos em conta o **potencial para trabalhar em grupo, em equipe** [...] o **grupo** onde ela vai trabalhar **molda ela ou exclui** [...] uma série de **coisas encaixadas** (supervisor).

Os colaboradores gostam da empresa por motivos que também não são comuns em outras empresas, conforme estudos na literatura; gostam desse ambiente mais familiar, descontraído, de muitas amizades, desse “jeito” de comunidade.

[...] acho uma **empresa muito boa de se trabalhar**, eu tenho **amigos em todos os setores** [...] o pessoal vai saindo da produção e **continua a amizade** (montadora).

[...] no nosso setor a gente **tem mais amizades**, a gente **brinca**, a gente **ri**, conversa, é bem melhor (montadora).

Na comunidade é preciso que exista um clima de confiança entre os componentes. Para Maslach e Leiter (1999), são três os componentes fundamentais, confiança, franqueza e

respeito, para o sentido de comunidade.

Quando a empresa conquista a união, as pessoas confiam umas nas outras para desempenharem os papéis nos projetos comuns. Com esse intuito, a empresa em estudo foi abolindo alguns mecanismos de controle como o cartão-ponto, com as pessoas que controlavam o almoxarifado, as pessoas que controlavam o tempo da produção.

**[...] não temos cartão ponto hoje [...] os ônibus pegam e trazem os funcionários no horário certo [...] tem a participação nos lucros [...] almoxarifado é aberto e não há falta de material [...] a célula cobra [...] até a medida de tempo quem dá são elas (supervisor).**

**Eu considero uma confiança da empresa nos trabalhadores [...] o ambiente é muito bom. Os diretores são igual a gente (montadora).**

A participação nos lucros faz que todos tenham interesse por tudo o que acontece na empresa. Qualquer desperdício ou dano causado à empresa diminui a participação nos lucros.

Segundo Cappelli (1994) e Pinchot (1998), nessa modalidade, saem de cena os mecanismos rígidos de controle e cobrança, e entra um sentido muito forte de responsabilidade, compartilhada por todos os componentes. Na verdade, a responsabilidade é inerente ao processo de construção da comunidade.

**A empresa dá liberdade, mas cobra responsabilidade [...] uma responsabilidade natural, não precisa dizer que tem responsabilidade. Se a pessoa não retribui com responsabilidade, é preciso ver o que está acontecendo [...] (gerente).**

O envolvimento, a valorização das pessoas vai criando um ambiente de trabalho mais agradável. Como vimos em Pinchot (1994), a comunidade tem que combinar liberdade e responsabilidade, as relações são colaborativas, educativas e voltadas para valores que orientam o processo de trabalho. Todos os envolvidos têm que se sentir participantes do processo de construção do novo modelo de comunidade orgânica. Modifica-se, inclusive, o conceito que as pessoas têm de trabalho.

**[...] você envolve, você valoriza as pessoas [...] está chegando as**

**informações [...] é um grande segredo [...] a descrição do modelo, vai do ambiente ao envolvimento do trabalhador no processo [...] muda o conceito de trabalho (gerente).**

**[...] participar criativamente [...] um idealizador daquilo que ele está fazendo [...] agente de transformação do ambiente de trabalho [...] tem que ser a participação criativa no trabalho e o desenvolvimento das iniciativas (gerente).**

O trabalho na empresa vai se consolidando como “comunidade” à medida que todos os seus setores forem se envolvendo e interagindo de maneira sincronizada. É um processo inacabado, em construção e aprimoramento contínuo.

Toda a empresa tem que se envolver [...] chega alguém e começa a falar sobre um negócio que tem que **dar idéia, tem que pensar, refletir, discutir, tem que participar de reuniões (gerente).**

A novidade que está sendo criada é o **respeito às pessoas que estão produzindo. [...] a linha geral vem da diretoria, porque se não viesse não funcionaria [...] o gerente industrial [...] dá atenção ao que elas pensam [...] uma vez convencido você tem o comprometimento de todo mundo (gerente).**

Gramsci (1985) também colabora na compreensão dessa dinâmica ao defender que o ser humano é um processo, e ele pode construir e criar sua própria vida. O homem é, para o autor, como uma série de relações ativas, e não existe uma maneira única de conceber e agir para todos. As relações não são mecânicas, mas organicamente constituídas, são ativas e conscientes e correspondem a um certo grau de inteligibilidade. Para ele, em todo e qualquer trabalho físico exige-se qualificação técnica, traduzida por uma atividade intelectual criadora.

**É um processo em construção, a gente vai sempre melhorando [...] é todo mundo que coloca as regras ou muda as regras na hora em que a maioria achar necessário (supervisor).**

A satisfação das necessidades vitais sempre exerce um papel preponderante na motivação e na satisfação das pessoas com relação ao trabalho, e na empresa, no processo de construção de comunidade orgânica, a aderência dos colaboradores em seus propósitos é estimulada pela participação deles nos seus lucros, tal como deveria ocorrer em qualquer outro tipo de cooperativa.

[...] a **participação nos lucros** é o aspecto mais **motivante** para que as pessoas **participem, se envolvam** (supervisor).

[...] **gestão participativa e a participação nos lucros** [...] o **envolvimento pessoal já virou um cotidiano** (gerente).

Mesmo considerando o poder do estímulo provocado pela participação nos lucros da empresa, foi observado que esse aspecto não bastaria para envolver e satisfazer as pessoas que nela trabalham. Elas gostam de trabalhar na empresa, e esta se esforça para que de fato isso aconteça.

A política da empresa estimula a dedicação dos seus colaboradores também pela possibilidade de crescer dentro dela.

**Eu gosto de trabalhar aqui, eu pretendo subir** [...] é uma empresa **ótima, maravilhosa** [...] **precisa ver o amor que a gente tem por aquilo que a gente faz** (montadora).

[...] **reconhecimento** com relação aos seus colaboradores [...] a **própria motivação** provocada pelo **recrutamento interno** [...] **expectativa de crescimento** [...] (supervisor).

O estímulo à aprendizagem, defendido por Senge (1998, 1999), a busca do aprimoramento individual e coletivo, a possibilidade de aplicar os conhecimentos, a perseguição de alternativas criativas para um melhor desempenho no trabalho fazem dessa uma empresa diferente.

[...] valorizo muito essa **oportunidade de aprender** [...] **poder aplicar** na sua própria vida os conhecimentos [...] **a gente aprende muito aqui no trabalho** [...] **a gestão é participativa mesmo** [...] **a opinião deles é considerada mesmo** [...] é muito **gratificante** (gerente).

As pessoas vão sendo estimuladas a compreender e a chegar a um determinado nível de consciência em relação ao processo de construção da comunidade orgânica, na medida em que vão percebendo que estão sendo valorizadas. A conscientização é um processo lento, a filosofia e a política da empresa vão sendo assimiladas aos poucos. Isso vai tornando possível a construção daquilo que Maffesoli (1995) chama de ambiente comunitário, com pequenas comunidades eletivas num ambiente emocional e afetuoso, constituindo a nova

cultura da empresa.

**Se chega a esse nível de consciência [...] começam a perceber que estão sendo valorizadas e passam a assumir um compromisso com a empresa [...] confiança recíproca [...] (supervisor).**

**O comprometimento é a pessoa vestir a camisa da empresa (gerente).**

O sistema “comunidade orgânica” não é um modelo pronto, que foi implantado, nem é tão objetivo que se possa colocar numa caixa. É uma expressão diferente, é a identidade da empresa, constituída de pequenos gestos, modos de ser e fazer, alicerçada por elementos da subjetividade de cada integrante. É um processo orgânico de socialidade, numa complementaridade de papéis, como indicado por Maffesoli (1984).

**É um modo de ser e fazer acontecerem as coisas [...] é mais o modo como as pessoas encaram as coisas a serem feitas, como elas fazem e o que pensam enquanto fazem. Existe um modo de ser que é da empresa (supervisor).**

Para mudar de concepção, é preciso um acompanhamento de perto. Estar perto, participar do cotidiano das colaboradoras, sem impor ou determinar nada, cria um sentido de confiança, de segurança. Um bom nível de escolaridade dá mais condições para o entendimento da complexidade do processo. Por outro lado, como coloca Senge (1998), nunca houve tanta necessidade da aprendizagem em equipe nas empresas como nos dias atuais. As equipes são elemento vital para as empresas, especialmente quando a aprendizagem é compartilhada visando aos objetivos da empresa.

**É ir lá, ficar do lado mesmo, participar das coisas delas [...] não tem uma forma mágica. O legal da coisa é deixar as pessoas decidirem como querem trabalhar (gerente).**

**O bom nível de escolaridade [...] facilita a percepção desse processo todo (supervisor).**

A distribuição das funções dentro da célula, como se de fato ali estivesse funcionando uma empresa, vai habilitando as pessoas para um melhor entendimento do funcionamento da empresa como um todo. É também uma forma de distribuir as

responsabilidades e um exercício de comprometimento com a célula, de autonomia. Cappelli (1994) coloca que a responsabilidade do poder de decisão deve ser transferida das estruturas administrativas aos trabalhadores e às equipes.

[...] cada pessoa na célula de trabalho é **responsável por algumas atividades** [...] existe uma pessoa responsável pelos recursos **humanos da célula**, outra por **vendas**, outra pelo **faturamento**, outra pela **produção** [...] (gerente).

A responsabilidade que é transferida para as pessoas nas células torna-se um elemento de motivação, porque as pessoas começam a perceber que são diferentes das máquinas, que elas são chamadas a opinar, a participar de decisões importantes, como defendido por Maslach e Leiter (1999). Tudo isso confere um conteúdo maior ao trabalho e contribui também para melhorar o nível da satisfação dos colaboradores.

[...] a própria **responsabilidade** que você transfere é **motivação**. **O trabalho passa a ter mais conteúdo** [...] não é só produzir [...] tem que **opinar, participar** (montadora).

**É bom a gente aprender coisas novas** (gerente).

Como no sistema de comunidade orgânica há uma intensa participação de todos nas tomadas de decisões, as reuniões constantes são inevitáveis. Para isso, a empresa dispõe de muitas salas, de diversos tamanhos. São várias salas pequenas com mesas redondas, para reuniões com menos de dez pessoas, pelo menos duas salas para reuniões de até cinquenta pessoas, um salão onde cabem todos os colaboradores da linha de montagem para as reuniões mensais. São espaços usados pela empresa para compartilhar números, problemas e preocupações com os colaboradores.

Nos processos de construção da comunidade na empresa, segundo Pinchot (1994), são comuns as reuniões e a exibição de vídeos para os empregados, das reuniões dos dirigentes e diretores, onde são analisadas todas as operações da empresa, para que possam de fato entender o que se passa nos diversos setores da empresa.

[...] **chamou a gente para o salão, para uma reunião** [...] **explicaram que a gente iria trabalhar em forma de célula** [...] sempre tem novas

**orientações, nas reuniões mensais [...] reuniões por células (montadora).**

Nas células há uma certa liberdade, autonomia, de planejar como elas vão conseguir alcançar a produção do dia. O ambiente da célula é construído pelas componentes. É comum ouvir música no rádio, conversar, contar piada, comemorar aniversário, colocar uma foto da equipe ou dos filhos no mural da célula, um cartaz, uma mensagem, uma oração etc. Tudo isso torna o ambiente da célula muito familiar, comunitário. Para Maffesoli (1984), a troca é um elemento constitutivo da socialidade, e toda socialidade é conflitiva, porque a harmonia é fundada na diferença. O “estar-junto” e fazer algo articulado num determinado ambiente constitui princípio fundador de toda comunidade.

**[...] ali a gente conversa [...] o rádio ali é notícia, é música [...] (montadora).**

**Eu gosto do ambiente de trabalho [...]. Ali a gente faz amizade, não é cada um por si (montadora).**

**Eu acho bom trabalhar em equipe, porque daí tem a cumplicidade [...] (montadora).**

**[...] duvido que quando ela pega férias e levanta e não sente vontade de vir trabalhar [...] (montadora).**

Um dos momentos especiais para promover prazer individual e integração dos trabalhadores na empresa, e que promove o que Maffesoli (1984) denomina de “estar-junto”, é o da ginástica laboral. São cinco minutos de descontração e alegria. De repente, surge um andaime com rodinhas, lá em cima aparelhagem de som e um professor que conduz a atividade. Todos param de trabalhar ao ouvirem o som e começam a dançar e a fazer os exercícios, orientados pelo professor. É uma festa que dura apenas cinco minutos, mas com efeitos muito importantes para o bem-estar geral.

**A ginástica é muito bom, também descontraí [...] tem uns professores que animam [...] ajuda muito [...] é bom pra saúde [...] eu acho muito bom, eu gosto [...] (montadora)**

**[...] as meninas ficam bem animadas e descontraídas, cantam, dançam, é uma festa (montadora).**

Um aspecto importante para o fortalecimento da célula como trabalho de equipe é

o rodízio de funções, como indicado por Cappelli (1994), o que implica uma interação e sincronia muito grande entre os componentes. O rodízio na célula enriquece o conteúdo do trabalho, assim todos os seus integrantes aprendem sobre todas as funções.

O mundo de hoje não permite mais que não se use a cabeça no trabalho [...] a empresa faz muito para que elas aprendam a trabalhar em equipe, com cursos [...] (gerente).

O rodízio diminui o cansaço [...] acho que esse jeito de trabalhar em equipe, com rodízio é menos cansativo (montadora).

[...] a pessoa precisa estar com o moral elevado [...] ela tem que se sentir importante [...] o que ela faz é importante (montadora).

O fortalecimento da idéia de comunidade orgânica se dá também através dos vários mecanismos de comunicação que a empresa utiliza. As informações chegam para todos os colaboradores.

Tem um mural lá na célula [...] conversar para saber (montadora).

Nós temos jornal, mural [...] jornal eletrônico [...] a abertura e a transparência é grande, não há nada a esconder dos colaboradores. Quanto mais eles souberem da empresa melhor para a empresa, vão estar mais satisfeitos (supervisor).

Um sistema de comunidade orgânica tem uma estrutura hierárquica mais horizontalizada, onde não existem fortes distinções de cargos, como defendido por Pinchot (1998). Para haver uma verdadeira valorização dos colaboradores, é preciso diminuir a importância dos postos hierárquicos. O relacionamento entre os colaboradores do chão de fábrica cada vez mais é regido por eles próprios.

[...] que dá sustentação ao nosso modelo de organização é a valorização das pessoas que trabalham aqui. Não é aquela história de chefe e do empregado [...] o refeitório é o mesmo para todos [...] os diretores estão sempre no meio da turma ali [...] acaba dando um certo conforto, segurança [...] (supervisor).

A empresa de caráter orgânico se autogerencia, se auto-organiza, podendo resolver os seus próprios problemas. O trabalho das chefias envolve escutar as pessoas, as

equipes, as idéias criativas e inovadoras, e tentar achar soluções comuns. Pinchot (1998) entende que, na prática, a flexibilidade e a autonomia exigem uma organização tal das equipes de forma que possam se autogerir.

Na empresa há um compromisso explícito de que as determinações das equipes ou setores serão religiosamente seguidas. Isso passa a ser importante porque lá dentro tudo tem que ser perfeito, e todos são responsáveis por isso. Todo mundo tenta fazer sempre o melhor.

Como prática, as coisas estão sempre mudando, mas isso não significa pressão ou sacrifício. A empresa faz parte da vida das pessoas há muito tempo. Por isso é importante criar um ambiente que revele valores básicos, como a qualidade, a transparência e o equilíbrio.

O espírito comunitário frequentemente se manifesta em tarefas rotineiras, em pequenas atitudes. As maiores inovações, muitas vezes, estão em coisas muito simples, que valem em qualquer situação humana. Esse pressuposto pode ser evidenciado na empresa.

## **5.2 A Prática de Comunidade Orgânica e a Relação com a Performance da Empresa e com a Qualidade de Vida de seus Trabalhadores**

Analisando a vida cotidiana da empresa e refletindo sobre seu caráter orgânico, tendo como base elementos teóricos já apresentados, podemos destacar – e nesse momento tentar agrupar – componentes que expressam a **prática de uma organização fundamentada em princípios de comunidade orgânica**, a saber: participação efetiva dos colaboradores nos projetos e nas atividades da empresa. Esse caráter é construído na dinâmica do cotidiano do ambiente de trabalho, subsidiado por concepções próprias da organização.

Esse processo exige o **envolvimento integral** dos colaboradores na filosofia e nos objetivos da empresa, o que promove um movimento de **organicidade** constante no ambiente de trabalho. Essa organicidade é construída na **dinâmica das interações técnico-afetivas**, espontâneas ou provocadas pelas atividades do trabalho, que se estabelecem entre os colaboradores de cada célula em sintonia com colegas de outras equipes e com os dirigentes da empresa.

A empresa consegue esse caráter de organicidade adotando uma **dinâmica mais flexível** nos seus processos de trabalho, redefinindo a **horizontalização dos níveis**

**hierárquicos**, expressando **transparência na comunicação** entre empresa e colaboradores, pela **dinâmica da troca das informações**, estimulando a **criatividade** e a iniciativa, individual e coletiva, a **responsabilidade compartilhada e a autonomia** para a **tomada de decisões** em alguns tipos de situação. Esse **comprometimento** todo se fortalece quando a empresa concede aos seus colaboradores a participação em seus lucros.

Nesse contexto de organicidade, é prevista a **valorização dos colaboradores** como seres humanos que pensam e sentem, que refletem, que comunicam, **opinam e criam possibilidades**. Há reconhecimento de seus valores pessoais e o **estímulo dos seus potenciais profissionais** quanto aos valores da empresa, buscando integrá-los. Para isso, há incentivo e valorização de busca por mudança de nível de escolaridade e de aperfeiçoamento contínuo do aprendizado, e produção de conhecimentos no processo de trabalho.

A empresa estabelece condições de estudos e promoções de cargos e funções, e também premiação àqueles que se destacam no desempenho das atividades cotidianas e em propostas de inovação.

Algumas atividades viabilizadas pela empresa, que poderiam ser caracterizadas como cuidados de saúde e bem-estar do trabalhador no ambiente de trabalho, naquele contexto também estimulam a organicidade. A empresa promove encontros de integração entre familiares dos colaboradores em suas próprias instalações e atividades de entretenimento e exercícios físicos que ajudam na integração das equipes.

Mas, em especial, o que favorece o caráter orgânico nas unidades de trabalho é a possibilidade de um cotidiano de “**estar-junto**”, como diria Maffesoli (1984), a ponto de promover a **socialidade** e, com isso, a saúde social do grupo, fator importante no contexto de comunidade orgânica.

Essa socialidade se expressa por **atitudes de solidariedade e cumplicidade** entre os componentes da célula, seja nos assuntos relativos aos processos de trabalho, seja em situações que envolvam a vida particular dos colaboradores. Essa postura mostra a **integração constante** entre os colaboradores pautada na **ajuda e confiança mútua**, fundamentada no **respeito às diferenças pessoais**, incluindo **aceitação de expressões emocionais** e a **construção contínua de interações de interdependência**, mesmo em **presença de conflitos**.

Essa atitude possibilita identificar o “estado de espírito” dos colaboradores e promover estratégias que fortaleçam o trabalho em equipe e a satisfação individual, tornando saudável o ambiente de trabalho. A qualidade de todo esse processo construído na empresa,

gera o **dinamismo** dos seus colaboradores traduzindo expressões de organicidade em todos os níveis e **promove a satisfação do trabalhador com o seu próprio trabalho e com o produto do mesmo.**

Segundo pesquisas apresentadas por Patrício, Casagrande e Araújo (1999) sobre o significado do trabalho para a qualidade de vida individual e coletiva do ser humano, esse seria o grande desafio do mundo do trabalho: “a satisfação pelo processo e pelo produto trabalho”.

Outros estudos recentes sobre trabalho e satisfação humana mostram que as pessoas constituem o alicerce da “excelência duradoura” tão almejada pelas organizações. Por isso é preciso focalizar as questões humanas da felicidade, do contentamento, da satisfação, ou seja, dos significados do trabalho para a vida. Reconhecendo o papel vital dessas questões na vida cotidiana, podemos incentivar o processo da reinvenção do sentido do trabalho e sustentar a excelência na performance das empresas em concomitância com a qualidade de vida dos seus trabalhadores.

Numa perspectiva socioergonômica, as empresas constituem-se em microssociedades e/ou comunidades, onde se podem desenvolver relações orgânicas e ações peculiares, que fazem emergir novas crenças e valores de integração. A compreensão desses fenômenos sociais sugere possibilidades de prescrições para melhorar a produtividade e a qualidade de vida dos envolvidos nesse processo.

**Entendemos que na empresa em estudo é a própria práxis que se constrói no cotidiano do ambiente de trabalho a promotora da melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores e que é essa qualidade de vida no ambiente trabalho que promove a performance da empresa.**

Essa práxis, conforme definições trazidas no capítulo dois, expressa desde a atividade humana por meio da qual o homem modifica o mundo e a si mesmo, até significados que introduzem noções de liberdade, criatividade, universalidade, história, futuro, e até “revolução”, no sentido dado por Marx, entre outras. Hoje, a revolução promovida pela práxis pode ser compreendida na dimensão de mudança de consciência e até de paradigmas, como já sugere este estudo.

Resgatando algumas definições de práxis, segundo autores clássicos, situados por idéias de Marx, como Gramsci, Habermas, Marcuse, Bobbio, já apresentadas no capítulo dois, agrupamos algumas expressões que traduzem o sentido de práxis que se revelou no processo

de trabalho encontrado na empresa em estudo: práxis como atividade prática, consciente, criativa, peculiar dos seres humanos, por meio da qual eles constroem seu mundo. Práxis é o caráter da espécie do ser humano e a construção prática de um mundo objetivo; surge como atividade que se modifica a si mesma ao modificar o ambiente; a práxis é história, ou melhor, o fazer-se da história, a sua realização por obra da vontade racional, suscitada por um pensamento historicamente baseado, acolhido pela grande maioria por responder às necessidades manifestadas num contexto, que é marcado pela intervenção do homem e se transforma, por isso, em móbil de ação; expressa a identidade entre teoria e prática; pensamento é práxis, como também é práxis o seu objeto – na prática ambos coincidem; o trabalho como uma forma específica da práxis, como uma atividade pela qual o homem assegura a sua sobrevivência; práxis inclui tanto o trabalho como outras manifestações de interação social; mas, acima de tudo, práxis precisa ser concebida como atividade crítico-transformadora, em cuja esfera é manifestada por seu grande potencial inovador.

E nesse movimento, conforme Kosic (1969), o ser humano, com outros seres humanos, constrói a subjetividade humana, na qual momentos existenciais marcantes como angústia, náusea, medo, alegria, riso e esperança não se manifestam como experiência meramente passiva, e sim como parte da luta pelo reconhecimento do processo de realização da sonhada liberdade humana.

No contexto do Referencial do Cuidado Holístico-Ecológico e a relação com a qualidade de vida na construção da vida individual e coletiva, Patrício (1995) concebe práxis como um movimento teórico-prático, envolvendo questões de subjetividade, de liberdade e de criatividade, com o sentido de transformar limitações em possibilidades de viver saudavelmente, mas que também transforma a própria pessoa que desenvolve essa práxis pelo conteúdo humanístico, ético e estético, que se insere nas interações construídas nesse processo.

Assim, na concepção holística (PATRÍCIO, 1995), a práxis é um processo dialético que se constrói pela dinâmica contínua de múltiplas interações, integrando conhecimentos e saberes, energias humanas, criações e sentimentos, que geram uma nova síntese, que se mantém aberta para revisões e novas possibilidades de transformação para um bem viver individual e coletivo. Nessa concepção de práxis, o trabalho não tem apenas o sentido de sobrevivência, mas também de “transcendência”, idéia emprestada de Ubiratan D’Ambrósio (1993) para o âmbito da qualidade de vida individual e coletiva.

A práxis, segundo Maffesoli (1984), pode ser também a consciência da totalidade e a sua realização através dos processos orgânicos de socialidade, que se apresenta, conforme Arendt (1989), como uma teia de relações humanas construídas através do envolvimento dos atores na vida cotidiana, apoiados na comunicação e em ação comuns.

Toda essa performance de práxis conduz à imagem da condição humana: o ser humano buscando realização, gratificação, satisfação no dia-a-dia, em contextos particulares de sua existência coletiva, como, por exemplo, no ambiente de trabalho, sendo cidadão de contextos mais amplos e tendo que enfrentar dificuldades e contradições.

Nessa direção, Gardner, na obra *Estruturas da Mente* (1994), parte do pressuposto de que existem pelo menos sete tipos de inteligência que se desenvolvem de forma relativamente autônoma, além de desenvolver uma concepção provocativa e instigante do potencial cognitivo do ser humano. Uma dessas inteligências é a “relacional”, pela qual o ser humano desenvolve seu potencial de inter-relacionamento com seus semelhantes.

Arendt (1989) alerta que chegamos a um ponto da história em que precisamos entender a condição humana com maior profundidade do que nunca e aplicar essa compreensão à nossa forma de viver no dia-a-dia. Segundo a autora, muitas fórmulas modernas para a construção da felicidade fracassaram. Significa que as receitas para o sucesso e promessas de uma época de ouro e de bem-estar social foram em vão, não resolveram os problemas da vida e do trabalho das pessoas.

Todos os homens buscam a felicidade, sem exceção e independentemente dos diversos meios que empregam para atingir o mesmo fim. O desejo pela satisfação de necessidades, de prazer e felicidade, é o que motiva as ações do ser humano a se empenhar e a se dedicar para alcançá-lo. O mundo do trabalho, como já pontuamos no capítulo dois, tem sido um meio decisivo para o ser humano construir sua qualidade de vida e atingir suas satisfações. Nesse contexto, o próprio ambiente de trabalho tem forte influência no sentido de felicidade ou infelicidade do ser humano.

Desde o presidente da empresa até o colaborador, todas as pessoas buscam satisfação e felicidade em tudo o que fazem. É uma busca humana universal e particular, subjacente a qualquer atividade. Não se trata de uma tarefa fácil entender amplamente que felicidade é essa que todas as pessoas buscam e chegar aos componentes mais profundos da motivação humana.

Como ficou explícito na descrição do capítulo anterior, não há receitas fáceis e práticas para criar estilos de vida que produzam satisfação humana, mas, no mundo do trabalho, já existem propostas de torná-lo mais construtivo e saudável. Montmollin (1990) defende que é papel da ergonomia melhorar o trabalho, privilegiando a dinâmica da atividade humana na empresa.

De Masi (1999) entende como sendo um desafio para o século XXI inventar e difundir novas maneiras de as empresas se organizarem, de se tornarem capazes de elevar a qualidade de vida. Num ambiente marcado por condições favoráveis à execução das atividades, as pessoas dão o melhor de si. As recompensas extrínsecas realmente podem ajudar a proporcionar uma maior alegria contínua na experiência de trabalho, através do reconhecimento que merecem pelo trabalho bem-feito.

Pode-se perceber em várias expressões dos sujeitos do estudo que a alegria proporcionada por dinheiro, *status*, reconhecimento e poder pode ser adequadamente reconhecida como contribuição para uma vida feliz, na medida em que estejam satisfeitas também as necessidades básicas da família. Mas a experiência de felicidade exige extrapolar essa dimensão, ir muito além das considerações sobre remuneração, reconhecimento, atenção e poder. Nos primórdios da Filosofia, Aristóteles já entendia a felicidade como uma forma de ação. A felicidade de fato representa a participação em algo que dá a sensação de preenchimento e realização, que extrapola o mundo do trabalho, e invade o social, o espiritual, o imaginário, o mundo subjetivo de cada ser humano.

A qualidade de vida dos envolvidos na práxis de comunidade orgânica está relacionada com a felicidade, como um fenômeno dinâmico de participação, de envolvimento, de convivência, de satisfação e realização com o processo e com o produto. Como para Patrício (1999), a qualidade de vida é entendida como um processo construído no decorrer do processo de viver do ser humano, nas interações que se constroem nas múltiplas dimensões da vida. É uma eterna busca de viver prazer e felicidade, que se expressa na qualidade de vida, do ser individual e coletivo.

A práxis de comunidade orgânica, que inicialmente implica participação, envolvimento e comprometimento das pessoas com a empresa como um todo, no processo de aperfeiçoamento e consolidação desse sistema, vai possibilitando melhoria no desempenho e também na qualidade de vida das pessoas envolvidas.

Apesar de cada colaborador da empresa ser diferente um do outro, pode-se

identificar uma unidade fundamental por trás da aparente diversidade de formas de satisfação. Por isso há o movimento de troca que constitui o dinamismo interacional expressando uma teia de cooperação no trabalho, marcada por uma diversidade de processos articulados. Trata-se da socialidade na vida diária da empresa, construída no jogo exacerbado da diferença, como diria Maffesoli (1984).

Nesse sentido, é preciso entender mais profundamente a importância do trabalho na vida cotidiana, bem como a importância de se injetar mais vida no trabalho. Para Maffesoli (1995), é necessário desenhar os contornos da socialidade. Isso ajuda a perceber e a descobrir estratégias para a transformação do local de trabalho em um espaço de realização e de felicidade, através da construção de novos processos de produção, a partir do cotidiano de trabalho, que permitam conhecer mais sobre todo o processo e, conseqüentemente, produzir algo que tenha mais conteúdo, sentido e significado para os envolvidos.

A construção da práxis de comunidade orgânica, tendo como base o relacionamento técnico-afetivo da equipe de trabalho, torna o ambiente agradável, de fácil comunicação, gerando um clima de solidariedade e de ajuda, que garante o bom desempenho da equipe, o que influi positivamente na qualidade de vida dos seus integrantes.

Uma simples atividade cotidiana de montagem de uma peça de um produto, com intenso relacionamento e envolvimento dos trabalhadores, numa organização do trabalho em forma de equipe, pode se constituir em satisfação para as pessoas envolvidas. Esses componentes, do construto de comunidade orgânica, e os demais já pontuados, identificados na organização do trabalho da empresa em estudo, podem ser considerados como elementos que estruturam a vida humana e que fornecem indicativos para a descoberta da satisfação no desempenho das funções de trabalho e que, de certa forma, tornam-se alicerces para a excelência da organização.

As práticas encontradas na empresa, que promovem o relacionamento direto, franco e aberto entre os colaboradores e entre estes e ela, estimulam a participação dos mesmos na solução dos problemas. Com essa atitude, a empresa está demonstrando confiança, fazendo que o colaborador se sinta importante no processo, se envolva e se comprometa cada vez mais com a construção de uma práxis que melhore a qualidade da performance da empresa e a própria qualidade de vida.

A confiança é absolutamente necessária para a atividade interpessoal, exigida pela práxis de comunidade orgânica. A verdade e a transparência no processo são alicerces

fundamentais da confiança, especialmente quando as pessoas trabalham juntas, em equipe, numa célula. Precisam confiar umas nas outras, porque estão agindo segundo um conjunto comum de normas éticas, estabelecidas com a participação de todos.

A empresa percebeu que um dos maiores desperdícios de tempo e energia é quando a verdade não está prontamente disponível no local de trabalho, e a especulação, a fofoca e os boatos tentam preencher o vácuo. Percebeu também que ocultar as informações referentes ao andamento da empresa permite que as pessoas imaginem sempre o pior, o que não contribui em nada para o bom andamento das coisas.

As pessoas que trabalham na empresa se esforçam, se dedicam, buscam permanentemente atingir as metas de produção, motivadas também pelo processo de comunicação interno. As informações corretas e atualizadas da empresa, as quais os colaboradores têm acesso cotidianamente, promovem também uma certa segurança que lhes causa um bem-estar. A verdade, mesmo a verdade mais difícil, se divulgada com o máximo de compreensão e sensibilidade possíveis, sempre será o alicerce para a resolução de qualquer problema de forma sustentável.

Os cuidados que os colaboradores têm com a estética do local de trabalho e da empresa como um todo, incluindo a limpeza e organização, contribui em muito para tornar o ambiente de trabalho mais agradável, mais prazeroso. A música no ambiente de trabalho também amplia o conteúdo dessa estética, no sentido de ampliar a sensibilidade dos colaboradores e, assim, promover processos intuitivos e possibilidades de aumentar o potencial da criatividade.

Outras práticas, também simples, ajudam a suprir necessidades estéticas dos colaboradores nas células, tal como poder vestir-se conforme seus valores e tornar o ambiente mais familiar e afetivo, colocar a foto do filho no mural, as datas de aniversários da equipe e fotos da equipe, de participação em eventos, mensagens motivadoras, entre outras. São possibilidades de vinculação entre a vida particular e a profissional que tornam o mundo do trabalho mais prazeroso. Nesse ambiente de trabalho encontramos expressões de criatividade, de alegria e de descontração. São imagens de felicidade, de gráficos coloridos nos murais, músicas adequadas às situações, conversas descontraídas nos intervalos ou mesmo durante o trabalho, rádio ligado durante o trabalho, piadas seguidas de gargalhadas. São elementos da dimensão estética do trabalho humano que fazem diferença positiva no nível de satisfação tanto individual quanto coletivo, expressando felicidade e estimulando a excelência nos relacionamentos e o bem-estar coletivo.

A satisfação e a realização com o trabalho, na empresa, são conquistadas através de um processo de progressiva participação, comprometimento, envolvimento e responsabilidade de todos os colaboradores, numa transformação do sistema de trabalho, de modo a dotá-lo de sentido para aquele que o executa. E ter sentido no que se faz é condição de bem viver. Os estudos de Frankl (1987) mostram, com muita propriedade, o poder desse componente na qualidade de vida do ser humano.

Os colaboradores desenvolvem seu potencial de inter-relacionamento e de habilidade técnica nas equipes, o que possibilita viver a vida com mais sentido e de forma mais plena. A empresa promove em seus colaboradores um senso de auto-estima e de sentimento de importância diante dos colegas e da empresa, que se traduz em um certo orgulho com o cotidiano de trabalho, e até um sentido de pertença, o que se demonstra em sentimento de satisfação particular e em ações que melhoram a performance da produção da empresa.

Nas ciências humanas e sociais parece haver um certo predomínio da premissa de que existem vantagens inquestionáveis do trabalho em equipe em relação ao trabalho individual nas organizações. O trabalho em equipe é uma característica marcante de organizações saudáveis. São muitos os benefícios que resultam da vida e do trabalho em um ambiente de homogeneidade ou similaridade. Nesse contexto, as pessoas normalmente sentem um maior grau de conforto imediato. Quanto mais as pessoas que compõem a equipe estabelecem interações para o desempenho das atividades, mais facilmente os envolvidos sentem-se parte do processo, e são valorizados como seres humanos.

O sentir-se confortavelmente integrado ao contexto da equipe de trabalho, numa conexão ou integração íntima entre pensamentos e ações, entre crenças e emoções, constitui um componente da práxis de comunidade orgânica que produz uma situação de satisfação entre os colaboradores que participam do sistema, que se expande por toda a empresa.

Para Katzenbach (1999), uma estratégia de gestão e organização do trabalho baseada em equipes é considerada como a melhor forma de promover o *empowerment* dos funcionários e a melhoria da qualidade. A equipe continua sendo considerada como o formato mais eficiente para que diversas pessoas trabalhem juntas e obtenham resultados coletivos.

Na empresa do estudo, os colaboradores que trabalham nas equipes são diferentes uns dos outros, vêm de diferentes meios, com diferentes experiências, o que sugere um ambiente mais rico pela heterogeneidade ou diversidade de cultura e sentimentos. Os desafios

e a forma como cada um pensa, sente e age, impulsionam a aprendizagem e o crescimento pessoal e profissional, desenvolvem o senso de abertura criativa ao novo, gerando um sentimento de satisfação. Um ambiente de diversidade e diferença é sempre um ambiente de aprendizado que, de alguma maneira, está intimamente relacionado a uma sensação de satisfação, e até de felicidade.

O sentimento de união entre os colaboradores também faz florescer satisfação com o trabalho e uma qualidade especial em tudo o que fazem. O senso de solidariedade e de união dentro da empresa é muito forte. É assim que a comunidade orgânica vai sendo construída, considerando também os diversos níveis consecutivos de compromissos, de envolvimento e de exigência de participação. É perceptível que, quanto mais consolidados estiverem esses aspectos, mais os colaboradores se sentirão valorizados e, conseqüentemente, mais satisfeitos com o trabalho e com a empresa. Essa particularidade confirma a idéia de Pinchot (1998) de que, em uma equipe de trabalho, os componentes se preocupam uns com os outros, oferecendo ajuda sempre que os colegas necessitam.

Para fortalecer essa qualidade na equipe, a empresa evita os remanejamentos na linha de montagem de uma célula para outra. Como não há mudanças freqüentes, os colaboradores têm maior facilidade de estabelecer uma relação mais consistente, mais afetiva, de comunidade orgânica, o que favorece um sentido mais agradável no trabalho.

É parte constitutiva do ser humano ter a necessidade profunda de um senso de singularidade como indivíduo, e também de união com um conjunto maior de semelhantes, de utilidade aos outros e de compreensão da vida e do trabalho. Evidentemente, quando essas necessidades são respeitadas e satisfeitas, o ser humano é capaz de experimentar a satisfação e a realização pessoais na vida cotidiana e no trabalho.

Mas, como em qualquer atividade, ou trabalho coletivo, a harmonia interacional e a satisfação dos indivíduos envolvidos nem sempre são constantes, mesmo quando o processo é desenvolvido em clima de equipe. Esse fenômeno é atributo da qualidade da práxis, da condição do humano que move a vida social.

No ambiente de trabalho da empresa em estudo também há conflitos. Se tudo funcionasse harmoniosamente, se todos os integrantes da equipe fossem como peças encaixadas permanentemente, talvez nem se poderia denominar comunidade orgânica, e muito menos uma práxis, pois o movimento e o dinamismo, incluindo suas contradições, são elementos constitutivos da organicidade. E são justamente essas situações que poderão tornar-

se possibilidades de mudanças, de correções para manter e aperfeiçoar a dinâmica dessa organicidade.

O importante é a empresa saber desenvolver estratégias para transformar esses momentos em possibilidades de crescimento individual e coletivo. Uma comunidade orgânica verdadeira não pode fugir dessas situações, até porque, se elas são sempre ausentes, talvez seja sinal de doença social, da anomia saudável, de não reação, por exemplo, ante a possíveis pressões e insatisfações geradas no ambiente de trabalho.

Para as insatisfações do cotidiano da vida, peculiares a qualquer ser humano, a empresa possibilita ao trabalhador desenvolver seus “respiradouros”, conforme concepção de Maffesoli (1995), no próprio ambiente do trabalho. Assim, os colaboradores buscam aliviar tensões e tristeza parando a atividade de trabalho para breves encontros com colegas, saindo para respirar “outros ares”, fazendo intervalo para o cafezinho e o bate-papo informal. É uma espécie de busca do social, do apoio do grupo, do alívio momentâneo da exaustiva atividade de trabalho ou preocupações pessoais. Esses “respiradouros” também são buscados na saída do trabalho, agora já como grupo de amigos, constituindo-se em momentos importantes de melhoria da qualidade de vida.

A qualidade de vida passa pela interdependência de fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalhador, tornando, dessa forma, viável a compreensão dos processos sociointerativos, evidentes no cotidiano das equipes e da empresa. A qualidade das interações geradas pelo tipo de organização de equipes, estimulada na empresa, gera vantagens como o aumento da produtividade por tarefas que grupos comuns não poderiam realizar. As equipes fazem melhor uso de recursos, são mais “leves”, mais soltas, mais saudáveis e, por isso, mais criativas e eficientes na resolução de problemas. A qualidade desse processo interativo das equipes significa melhores produtos e serviços e um ambiente, uma performance de melhor qualidade.

A práxis de comunidade orgânica desenvolvida no processo de trabalho da empresa pesquisada está vinculada ao processo de melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, expressa pelos envolvidos através dos componentes que revelam o sentido de prazer-felicidade, em especial na participação com liberdade para o exercício do seu potencial criativo como indivíduo e coletivo.

Conforme referencial teórico sobre qualidade de vida, os seres humanos – os colaboradores da empresa em estudo – vão construindo sua qualidade de vida individual e

coletiva, no mundo de relações, através da comunicação franca e direta, que se estabelece no cotidiano, conforme apontada por Patrício (1995). É no ambiente comunitário de vida e trabalho que se desencadeia a constituição das equipes que se fortalecem num ambiente afetuoso e de cumplicidade, com interações afetivas intensas, como costuma ocorrer nas comunidades.

É pela participação no desenrolar da práxis de comunidade orgânica que os colaboradores se transformam enquanto seres individuais coletivos. Esse processo mostra que as satisfações que o ser humano tem com o trabalho variam em cada indivíduo, conforme ficou evidenciado no capítulo quatro, e considera o trabalho como mediador da qualidade de vida, podendo atuar, segundo Patrício e Casagrande (1999), como promotor ou limitador do produto “vida melhor” considerando o significado que isso possa ter para cada colaborador.

As expressões dos colaboradores revelaram percepções que extrapolam a preocupação única com ganho maior. Valorizam os outros aspectos, possibilitam uma melhor qualidade de vida e trabalho. Essa práxis está associada também à preocupação de De Masi (1999) quando coloca a necessidade de inventar e difundir uma nova organização capaz de fazer alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade, de elevar a qualidade de vida e do trabalho. Os seres humanos envolvidos num processo de produção diferenciado, como o que encontramos na empresa pesquisada, necessitam de um ambiente de respeito e dignidade, que exalte a sua criatividade, um ambiente harmonioso, confiável, estimulante e saudável.

Nessa direção, podemos considerar que a vida humana é um movimento constante de busca de satisfação e felicidade. Esse processo que se expressa na qualidade de vida dos colaboradores enquanto indivíduos e também enquanto constituintes de uma equipe mostra que é possível criar relações mais favoráveis nos ambientes de trabalho. Isso se torna possível na medida em que a vida e o trabalho passem a ser processos orgânicos de interação, de possíveis transformações, de possíveis mudanças na qualidade de vida.

O processo de viver, caracterizado pela práxis de comunidade orgânica, num resgate de concepções de Patrício (1999), significa mesmo estar num mundo natural e cultural, interagindo permanentemente, conhecendo e produzindo com criatividade, participando efetivamente de todos os passos do processo, compartilhando de todos os momentos com o outro, criando e desenvolvendo novas concepções acerca das coisas do cotidiano, **transformando limitações em possibilidades, ensinando e aprendendo com a práxis, participando conscientemente da construção da própria vida e da vida dos outros num sentido de cumplicidade cooperativa.**

Os dados da pesquisa revelaram que as interações produzidas no contexto do trabalho têm grande significado na construção da qualidade de vida, o que parece confirmar a idéia de Gramsci (1991) quando afirma que o ser humano sozinho não tem o potencial que outros em coletividade apresentam. Para esse autor, o homem deve ser concebido como um bloco histórico de elementos puramente subjetivos e individuais e de elementos de massa. O homem deve ser concebido não isoladamente, mas repleto de possibilidades oferecidas pelos outros homens e pela sociedade, da qual não pode deixar de ter um certo conhecimento. Concebe ainda que o que cada indivíduo pode fazer para modificar é muito pouco com relação a suas forças, mas ele pode associar-se com todos os que querem a mesma modificação.

Todo o contexto social interconexo de crenças, valores, conhecimentos, práticas e sentimentos envolvidos nas interações dos colaboradores contribuem para a construção da qualidade de vida que almejam e ainda facilitam o aprimoramento de estratégias para a contínua promoção da práxis de comunidade orgânica, e, por conseqüência, da melhora da performance da empresa e de sua própria qualidade de vida.

Reforçando, vimos que a construção da práxis de “comunidade orgânica” se dá através de um processo dinâmico de interações orgânicas, no sentido de ser construída a partir da leitura feita do cotidiano da empresa, que vai sendo aprimorada. Faz-se num movimento constante entre a prática e a teoria e da teoria para a intervenção na realidade do dia-a-dia, propondo mudanças. Nesse processo, aprender com o cotidiano tem que ser possibilidade sempre presente, em todos os níveis de funcionamento da empresa. Isso torna o ambiente de trabalho um movimento de aprendizagem constante.

Eu tenho aprendido muito na empresa. É algo que eu valorizo muito, essa oportunidade de aprender, e, além de aprender, poder aplicar na sua própria vida os conhecimentos. Eu acho que a empresa me dá a oportunidade de trabalhar, isto é, de aplicar os conhecimentos, de fazer experiências aqui na empresa. No Brasil dificilmente a gente teria essa oportunidade, essa flexibilidade, essa liberdade de trabalho e também de aprender. Ela dá essa oportunidade. Ela não é uma empresa rígida, até pela gestão participativa, e não é só na palavra, a gestão é participativa mesmo. As pessoas participam, tomam decisões, os colaboradores da linha de produção fazem parte, a opinião deles é muito considerada, não é apenas ouvida, é considerada mesmo. E no final das contas isso pra mim é muito gratificante (gerente).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Voltando ao capítulo de apresentação deste estudo, entendemos estar resgatando e refletindo sobre a sua proposta. Percebemos, neste exercício, que os pressupostos iniciais nortearam todo o processo da pesquisa e foram sendo mais bem integrados ao tema à medida que os dados foram sendo descritos e sistematizados, relidos e inter-relacionados numa lógica de análise e síntese, sempre mediada pela reflexão, conforme estabelecido no método. Esse movimento, intelectual e orgânico, foi focalizado no **pressuposto básico, ou tese, do estudo**: a práxis de “comunidade orgânica” nos processos de trabalho das organizações melhora sua performance e a qualidade de vida de seus trabalhadores.

Acompanhamos na descrição e discussão dos dados deste estudo, idéias que compõem os referenciais teóricos, identificados como sistêmicos, holísticos e ecológicos. Percebemos, guiados por essas idéias, a complexidade da vida e seus paradoxos, os quais envolvem questões éticas sobre os valores da modernidade e a relação com a qualidade de vida, no que diz respeito à dimensão estética.

Também vimos possibilidades dos paradoxos criados pelos regimes da modernidade e implantados no mundo do trabalho poderem ser transformados através de processos de produção que venham a se caracterizar como práxis, a ponto de tornar possível um desenvolvimento mais sustentável. Os paradoxos do mundo do trabalho, e de seus produtos na qualidade de vida humana e do planeta, têm gerado insatisfações coletivas e também crises de percepções.

As discussões éticas e, por que não dizer as questões de bioética, que se fazem mais presentes no final do século passado e início deste estão promovendo a reconstrução de referenciais que resgatam componentes da subjetividade, em seus aspectos culturais e afetivos, como importantes para compreensão e reconstrução da vida, em todas as suas dimensões, e para tudo e todos.

Percebemos que referenciais teórico-práticos que incorporam princípios de comunidade e organicidade consideram a importância da qualidade das interações no ambiente do trabalho, focalizando componentes como participação constante, envolvimento, comprometimento, responsabilidade e solidariedade. Esses referenciais consideram que entender a complexidade do mundo do trabalho e a diversidade da subjetividade humana é subsídio para a criação de novos sistemas de organização. São referenciais que valorizam o sentido do trabalho para a satisfação individual e coletiva dos colaboradores e da própria organização.

Estamos vivendo um processo coletivo de resgate da subjetividade humana, dos desejos, da vontade, das expressões mais espontâneas de emoções, das crenças e valores, da cultura, que expressam dimensões do ser humano, destacadas por autores como Senge, Gozdz, Pinchot, Marshall, Maslach e Leiter, Chanlat, Gramsci, Maffesoli, Arendt, Dejours, Wisner, entre outros. Para esses paradigmas, cumpre recuperar a idéia de Smuts apud Weil (1991, p. 23) de que “o todo está nas partes e as partes estão no todo, e esta síntese entre todo e partes se reflete no caráter holístico das funções tanto das partes quanto do todo”.

Alguns princípios de comunidade e organicidade que aparecem nas expressões da literatura clássica das ciências humanas e sociais apresentados no referencial foram importantes para a compreensão da práxis de comunidade orgânica. Percebemos que estudos feitos em outros contextos sócio-históricos contribuem para o entendimento da práxis de comunidade, vista como um modo de agir e reagir próprio do ser humano, de tal forma a viver uma vida em comum, com contatos que multiplicam as relações interacionais e produzem a solidariedade orgânica, num ambiente que exige o cumprimento de funções e papéis diferentes.

Nessa perspectiva, podemos perceber que, na práxis de comunidade orgânica, a solidariedade inclina fortemente os seres humanos em direção a interações mais próximas, coloca-os em freqüente contato e multiplica também as ocasiões que têm de se relacionarem, numa vida grupal, encarada do ponto de vista da simbiose entre diferentes, numa vida em conjunto baseada em mútua correspondência de interesses. É um organismo vivo com vida em comum que compreende a participação dos colaboradores em empreendimentos, esperanças, idéias, modos e mecanismos de comunicação comuns, que fortalecem as interações coletivas e que podem ser percebidos como parte da vida real orgânica, pois o que é confiante, íntimo, que vive exclusivamente junto é compreendido como essência da práxis de comunidade.

Resgatando os dados empíricos do estudo, compreendemos que o construto de comunidade orgânica encontrado na empresa é uma práxis composta de princípios e práticas construídos no cotidiano do ambiente de trabalho, conforme já apresentado no final do capítulo cinco. Estes expressam um processo dinâmico em constante aperfeiçoamento, pois os propósitos, as metas a serem cumpridas, as finalidades da empresa e os rumos da vida dela são definidos com a participação de todos os colaboradores das equipes.

É importante destacar que a práxis foi sendo construída no próprio contexto da empresa, com a mediação de seus colaboradores intelectuais orgânicos, a partir das leituras e reflexões do cotidiano do trabalho, numa perspectiva de encontrar saídas para os problemas, contando com a participação dos demais componentes.

Nesse contexto, os membros das equipes reconhecem sua interdependência, têm um profundo senso de responsabilidade em relação a suas tarefas, por estarem comprometidos com as metas que ajudaram a estabelecer, e percebem também que têm contribuições importantes na performance da empresa, na aplicação de suas habilidades e conhecimentos.

Os colaboradores trabalham em um clima de confiança e, como vimos, são estimulados pela empresa a expressarem idéias, opiniões, sentimentos de concordância ou discordância, num processo permanente de comunicação franca e aberta. Esforçam-se para entender o ponto de vista do outro e suas diferenças. Nesse processo, reconhecem que os conflitos são aspectos naturais das interações dos componentes das equipes e esforçam-se também para enfrentá-los ou resolvê-los de modo rápido e construtivamente. Pelas expressões dos colaboradores, o trabalho tem mais conteúdo, uma vez que eles têm que opinar, participar de decisões que afetam a equipe e a empresa, e também porque das células saem os produtos prontos para o mercado. Através do rodízio a cada hora, todos participam de cada fase da produção, o que permite ver no produto pronto o resultado do seu processo de trabalho.

Na práxis de comunidade orgânica, a participação nos lucros da empresa é uma estratégia de motivação para os trabalhadores participarem, se envolverem com o sistema de produção da empresa. Mas, vimos, também que não é a única motivação e nem o único fator de satisfação que os mesmos têm por trabalhar na empresa.

A presença dos dirigentes no local de trabalho, acompanhando o processo de produção de forma descontraída e cooperativa, possibilita conforto e segurança aos trabalhadores e manutenção da qualidade esperada no processo e nos produtos do trabalho.

Esse contato que tivemos com o tema práxis de comunidade orgânica nos remete à

percepção inicial de que, neste início de milênio, o ser humano está sendo estimulado a refletir criticamente sobre a qualidade de vida, tendo como desafio o próprio cotidiano do processo de viver, em especial o cotidiano do mundo do trabalho. Percebemos esse fenômeno humano acontecendo não apenas em dados da literatura, mas na realidade de processos de trabalho, como na Empresa que pesquisamos.

Pela literatura trazida neste estudo, percebemos que as teorias da administração estão sendo revisitadas e reavaliadas a partir de um olhar diferente, que considera aspectos outrora não contemplados, como elementos apontados nos parágrafos anteriores. Como nos mostram os trabalhos de Watley (1996) e de Ray e Rinzler (1999), a cultura das organizações requer novas visões, não só para que sobrevivam, mas também para que possam ser recriadas e fortalecidas. É possível percebermos essa realidade acontecendo no Brasil. Basta analisar os temas e os palestrantes em eventos nessa área do conhecimento.

Por conta desses subsídios teóricos, já encontramos propostas de mudança nas formas de organização do trabalho, incluindo movimentos que questionam a qualidade de vida no trabalho e a qualidade de vida da própria organização, e que desenvolvem estratégias de convivência integrada entre trabalhadores (colaboradores) e dirigentes da empresa. Assim, como vimos neste estudo, é possível compor uma nova sinergia entre os valores pessoais e os valores da empresa, tornando os trabalhadores mais ativos e reflexivos – seres humanos de comunicação, de desejo e de pulsão – gerando no ambiente fontes de energia criativa. Seres humanos quando participantes de um processo, no qual os valores são compartilhados, tornam-se elementos de potência e de coesão no ambiente de trabalho. Esses aspectos podem ser traduzidos como carga de trabalho sustentável e são marcados por sentimentos de escolha e envolvimento, reconhecimento e recompensa, por um senso de união, de equidade, de respeito, de justiça, enfim, de um trabalho mais significativo e valorizado, com reflexos positivos na satisfação dos envolvidos e também na performance da empresa.

O processo de busca de empresas que tivessem uma práxis dessa natureza – princípios de comunidade orgânica – para fazer parte deste estudo mostrou que essa perspectiva ainda é incipiente na realidade empresarial e administrativa de nossa região, e, quando encontrada, percebemos que são práticas localizadas em pessoas e alguns grupos, de certa forma isoladas, construídas a partir da percepção do dirigente que acredita em processos de trabalho mais humanizados.

Este estudo mostra que estamos vivendo um processo de resgate das dimensões do humano, da subjetividade: dos desejos, das vontades, das expressões espontâneas de emoções,

de afeto, de crenças, valores, conhecimentos, práticas e da necessidade de inter-relacionamento, de cumplicidade, do espírito de solidariedade. Por esse processo resgatamos a socialidade, a potência do “estar junto” em processos de busca comum, de criatividade respeitando a individualidade de cada ser humano.

A abordagem qualitativa facilitou a percepção desses elementos, em especial pela integração dos princípios trazidos da literatura acerca do tema com os dados construídos junto aos sujeitos do estudo. Por essa perspectiva, foi possível, inclusive, ampliar os componentes teóricos iniciais, em especial aqueles que costumam estar presentes na análise ergonômica do trabalho.

Podemos dizer que, pela modalidade do estudo, a própria investigação tornou-se interventiva, mesmo sem essa intenção, na medida em que a técnica da entrevista pôde estimular, em alguns trabalhadores, momentos para pensar e refletir sobre suas práticas cotidianas no ambiente de trabalho.

Se o mundo do trabalho é fundamental na construção da qualidade de vida do ser humano, acreditamos que o principal desafio que se coloca é o de se conseguirem criar relações mais favoráveis entre os seres humanos e o trabalho, de forma que isso leve a uma mudança nas organizações, produzindo um ambiente de trabalho com interações coletivas, próximas à idéia de comunidade, e leve a um novo processo que produza também melhor qualidade de vida para os envolvidos.

É na construção de novos referenciais para novos processos de trabalho, que contemplem também a humanização das tecnologias, que a Ergonomia pode dar a sua contribuição; processos de trabalho como o estudado, que produzam, além de uma qualificada performance, mais satisfação, mais qualidade de vida, com interações humanas mais significativas, numa dinâmica de socialidade e organicidade que possa ir além de seu caráter mecanicista.

A pesquisa revelou que há pessoas buscando um sentido novo para o trabalho e reconhecem os sinais dessa nova perspectiva. A partir da presença dos novos valores, criam uma nova ética e estética social, com novas interações no ambiente de trabalho, que produzam melhor qualidade de vida.

Analisando as relações humanas do ambiente de trabalho da empresa em estudo, e resgatando concepções do Referencial do Cuidado Holístico-Ecológico (PATRÍCIO, 1995), podemos validar que é na teia das interações do cotidiano, na complexidade das

manifestações humanas, que se dão os movimentos de construção e reconstrução do processo de viver, e que a qualidade de vida do trabalhador está relacionada à qualidade dessas interações.

Como suporte a essas reflexões, torna-se necessário resgatar concepções de Maffesoli (1984, p. 74) sobre a riqueza do cotidiano quando promove a potência dos grupos, tal como ocorre em tribos. Nesse contexto, a vida humilde e seus trabalhos simples só podem ser vividos na medida em que exista uma “força mágica, poética, que alimenta seus integrantes permanentemente. A poética da vida cotidiana, as criações minúsculas e imperceptíveis permitem, de fato, a constante presença da socialidade”. Tal organicidade, “que é vivida com maior ou menor brilho, é, de alguma forma, uma reserva, um tesouro secreto”. Na empresa em questão, pode-se mesmo dizer que essa socialidade, em suas várias manifestações, repousa sobre esse tipo de organicidade que já começa a ser reconhecida.

No cotidiano da práxis de comunidade orgânica, as pessoas são o substrato que constitui os fundamentos da excelência nos processos produtivos, com enfoque em questões mais humanas, de felicidade, de contentamento, de significados mais profundos, de satisfação e realização com o processo e com o produto do trabalho. Esses aspectos, de alguma forma, sustentam a boa performance da empresa em concomitância com a qualidade de vida dos envolvidos.

O estudo revela que a práxis de comunidade orgânica exige a ousadia de romper com a tradição dos paradigmas mecanicistas, da rigidez das estruturas, e de produzir um cotidiano de trabalho que contemple elementos como a flexibilidade na estrutura e hierarquia da empresa, uma visão holística que considere a dinâmica entre o micro e o macro, entre o individual e o coletivo, as interações necessárias no ambiente de trabalho, a criatividade e iniciativa dos colaboradores, entre outros.

Nessa atitude de organicidade, é possível criar relações mais próximas e favoráveis entre o ser humano e o trabalho, num ambiente coletivo, onde as relações evidenciam a estreita ligação pessoal que prevalece na comunidade, o companheirismo, a solidariedade, a condição de estar próximo, de estar junto, cada qual à sua maneira, formando os novos padrões da utopia de comunidade.

Repensar o trabalho sob essa nova perspectiva implica redefinir concepções filosóficas sobre o ser humano, ambiente e qualidade de vida. Esse olhar remete à necessidade de rever algumas concepções tradicionais e redirecionar a atuação dentro das empresas, no

sentido da construção de uma nova ética de convicção e responsabilidade que possibilite o surgimento de condições facilitadoras para a adaptação e o ajustamento do ser humano a um novo processo de trabalho, com um incremento efetivo à produtividade e também à sua qualidade de vida. Isso implica, necessariamente, uma redefinição do sistema de trabalho, da “disciplina” do trabalho, através da flexibilização das relações de poder e autoridade, reduzindo-se os níveis hierárquicos e fazendo fluir os canais de comunicação e interação entre os colaboradores. Talvez, possibilitando uma contexto de aprendizagem organizacional, conforme idéias de Senge (1998) na obra Quinta Disciplina.

Conhecimentos produzidos pela modalidade de pesquisa “estudo de caso” podem sugerir como uma grande limitação a impossibilidade de generalização dos dados, mas na visão qualitativa, tendo como foco o tema em questão, é possível aproveitar os resultados deste estudo para além dessa empresa. Segundo Minayo (1999, 2001) e Patrício (1995, 1999), os dados qualitativos são dados da vida humana e, em situações semelhantes, podem muito bem ser concebidos como dados de um coletivo maior, como referência, como pressupostos, tendo em vista a natureza do substrato que os constrói.

Sendo assim, há de se considerar a pertinência desses dados para qualquer sistema humano de nossa cultura, em especial no ambiente de trabalho das organizações, que, no entendimento de Capra (2002), são comunidades de pessoas que interagem umas com as outras para construir relacionamentos, ajudar-se mutuamente e tornar significativas as suas atividades cotidianas. Nesse sentido, onde há estímulos à criatividade contínua nos processos de trabalho de forma que as pessoas envolvidas possam gerar trabalho de equipe, há possibilidades de se incorporar o construto de comunidade orgânica encontrado nesta tese.

Este estudo reforça uma das características mais interessantes do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em específico da área da Ergonomia, que é a valorização da interdisciplinaridade. Isso permitiu um movimento mais solto e dinâmico por diversas áreas de conhecimento e a produção de uma interface especialmente entre a Ergonomia e as Ciências Humanas e Sociais, no processo de interpretação e análise dos dados da realidade empírica.

Entendemos que processos produtivos baseados em práxis de comunidade orgânica exigem uma Ergonomia que contemple também toda a subjetividade do trabalhador, em suas crenças, valores, sentimentos, suas habilidades interacionais e seu potencial criativo. Outros estudos dessa natureza já evidenciaram que a Ergonomia tem papel importante na contribuição da construção de referenciais para processos de trabalho que contemplem esses

princípios, de forma a promover um mundo do trabalho mais humanizado.

Voltando ao pressuposto básico do estudo e refletindo sobre todo o seu processo, compreendemos que a práxis de comunidade orgânica nos processos de trabalho da organização melhora sua performance e a qualidade de vida de seus trabalhadores e que é a própria práxis, que se constrói no cotidiano do ambiente de trabalho, a promotora da melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, e que é essa qualidade de vida no ambiente de trabalho que promove a performance da empresa.

A performance da empresa melhora com a práxis de comunidade orgânica com a participação, o envolvimento, o comprometimento com o processo e com o produto, com o senso de responsabilidade, a potencialidade, a criatividade, impulsionados pela participação nos lucros; as metas de produção estabelecidas pelos próprios colaboradores são atingidos; melhora o cuidado com os materiais e instrumentos de trabalho, o que garante o processo e o produto com mais qualidade; e projeta a empresa e seus produtos no mercado em boas condições de competitividade. O sucesso mercadológico dos produtos da empresa também repercute na satisfação dos seus colaboradores e na manutenção do espírito motivacional deles.

A melhora da performance da empresa é essencialmente interconexa com a melhora da qualidade de vida dos envolvidos, como se fossem duas faces da mesma moeda, pois esse mesmo processo produz nos envolvidos um ambiente que, em suma, pode ser caracterizado como de satisfação e realização com o processo e produto, pelo sentido e significado do trabalho, pelas perspectivas e oportunidades oferecidas pela empresa, pelo senso de importância e valorização, pelo ambiente familiar, de amizade, de solidariedade, de ajuda mútua, de troca e de cumplicidade, enfim, pelo movimento dinâmico e constante de organicidade.

A percepção de que as saídas para os problemas poderiam estar na participação e no envolvimento de seus colaboradores foi determinante no processo de inovação e de construção coletiva de um novo modelo de organização, com princípios explícitos de humanização no trabalho, que caracterizam a concepção de comunidade orgânica.

Chegamos ao final deste estudo com sentimento de realização pelo crescimento pessoal e profissional gerado no envolvimento neste processo, mesmo cientes das limitações possíveis em estudos dessa natureza, já apontadas anteriormente, e pelos limites humanos, próprios de qualquer pesquisador. De fato, para se contemplar a complexidade de categorias e

temas que emergiram da descrição e análise dos dados empíricos precisaríamos de outros estudos, pois é perceptível a quantidade e diversidade de conhecimentos que se possa produzir, seguindo as interligações dos componentes mencionados e o que os mesmos possibilitam encaminhar.

Neste momento do estudo, fica a esperança de que esta tese possa contribuir para o desencadeamento de outras investigações dessa natureza na Ergonomia, focalizadas no destaque de processos de trabalho mais humanizados.

A partir dos resultados do processo deste estudo, **sugerimos** que:

- a compreensão da subjetividade do ser humano em situação de trabalho, seja considerada, pois a ela pode facilitar a elaboração de estratégias para a intervenção em prol da promoção de sua satisfação com o trabalho, especialmente se for considerada a dinâmica exigida entre os demais seres humanos, inclusive a organização;
- a abordagem qualitativa seja utilizada em situações de trabalho inovadoras e criativas, como instrumento para uma melhor compreensão de processos orgânicos;
- a práxis de comunidade orgânica explicitada neste estudo seja aplicada em ambientes de trabalho, para aperfeiçoar o pressuposto de que a ela melhora a performance da empresa e a qualidade de vida dos envolvidos;
- a práxis de comunidade orgânica desenvolvida na empresa não deva ser concebida como uma receita a ser aplicada em qualquer situação de trabalho;
- outros estudos similares a este sejam desenvolvidos em outros contextos sócio-históricos com o propósito de desenvolver análises comparativas.

E, finalmente, sugerimos pesquisas sobre algumas categorias que emergiram neste estudo e que não foram contempladas com discussão por não fazerem parte do enfoque do mesmo, como a questão da qualidade de vida das colaboradoras – das mulheres – no que se refere, em especial, ao adoecimento, às dores e ao cansaço que têm na dinâmica do trabalho na empresa e fora dela, mesmo quando elas próprias tenham a produtividade como meta.

## REFERÊNCIAS

- ARENDDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1989.
- BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de política**. Brasília: UnB, 1986.
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto, 1994.
- BRANDÃO, Denis; CREMA, R. **O novo paradigma holístico: ciência, filosofia, arte e mística**. São Paulo: Summus, 1991.
- CAPPELLI, Peter; ROGOVSKY, Nicolai. *Quelles Qualifications pour les Nouveaux Systèmes de Production?* **Revue Internationale du Travail**, v. 133, n. 2, 1994.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo: Cultrix, 1989.
- CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 1998.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix Amana-Key, 2002.
- CHANLAT, Jean François. *Por uma antropologia da condição humana nas organizações*. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- D'AMBRÓSIO, Ubiratan et al. **Rumo à nova transdisciplinaridade: sistemas abertos de conhecimento**. São Paulo: Sumus, 1993.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.
- DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília: UnB, 1999.
- DICIONÁRIO DE CIÊNCIAS SOCIAIS. Fundação Getúlio Vargas, Instituto de documentação; Benedicto Silva (Coord. Geral); Antonio Garcia de Miranda Netto et al. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986. p. 1250.
- DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- DUSSEL, F. Henrique. **Ética e a filosofia da libertação**. Petrópolis: Vozes, 1995.

FARIA, Terezinha M. A. de; PATRICIO, Zuleica M.. **A qualidade de vida de profissionais de saúde no cotidiano de trabalho de uma maternidade hospitalar**: possibilidades e limites numa teia de múltiplas interações. 2001. 183 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

FERNANDES, Florestan. **Comunidade e sociedade**. São Paulo: Nacional, 1973.

FERGUSON, Marilyn. A transformação dos valores e das vocações. In: RAY, Michael; RINZLER, Alan (Org.). **O novo paradigma dos negócios**: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional. São Paulo: Cultrix, 1999.

FRANKL, Victor. **Em busca de sentido**: um psicólogo em campo de concentração. Porto Alegre: Sulina, 1987.

GARDNER, Howard. **Estrutura da mente**: a teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GOZDZ, Kazimierz. A construção da comunidade como disciplina da liderança. In: RAY, Michael; RINZLER, Alan (Org.). **O novo paradigma dos negócios**: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional. São Paulo: Cultrix, 1999.

GRAMSCI, Antonio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1985.

GRAMSCI, Antonio. **Concepção dialética da história**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

HABERMAS, J. **Para a reconstrução do materialismo histórico**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

HAGUETTE, Teresa M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes 1990.

HANDY, Charles. Futuros não imaginados. In: HESSELBEIN, Frances et al. (PETER F. DRUCKER Foundation). **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

HELLER, Agnes. **O cotidiano e a história**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

HELLER, Agnes. Uma crise global da civilização: os desafios futuros. In: HELLER, Agnes et al. **A crise dos paradigmas em ciências sociais e os desafios para o século XXI**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1999.

HERCULANO, Selene; PORTO, Marcelo F. S.; FREITAS, Carlos Machado (Org.). **Qualidade de vida & riscos ambientais**. Niterói: UdUFF, 2000.

INFORMATIVO BIMESTRAL DA EMPRESA. Ano 3, n. 13, mar./abr. 2001.

INFORMATIVO BIMESTRAL DA EMPRESA. Ano 3, n. 14, mai./jun. 2001.

KATZENBACK, Jan. A disciplina das equipes. **HSM Management**, n. 17, Nov./Dec. 1999.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUP, 1985.

KOSIC, K. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1969.

KUHN, Thomas. **Estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1978.

LAPLANTINE, François. **Aprender antropologia**. São Paulo: Brasiliense, 2000.

- LESSARD-HEBERT, Michelle; GOYETTE, Gabriel; BOUTIN, Gérald. **Investigação qualitativa: fundamentos e práticas**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.
- LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MACIVER, R. M.; PAGE, C. H. Comunidade e sociedade como níveis de organização da vida social. In: FERNANDES, Florestan. **Comunidade e sociedade**. São Paulo: Nacional, 1973.
- MAFFESOLI, Michel. **A conquista do presente**. Rio de Janeiro: Rocco, 1984.
- MAFFESOLI, Michel. **O tempo das tribos**. Rio de Janeiro; Forense Universitária, 1987.
- MAFFESOLI, Michel. **A contemplação do mundo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1995.
- MARCUSE, Herbert. **Ideologia da sociedade industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
- MARSHALL, Stephanie P. Criando comunidades vigorosas centradas no aprendizado para o século XXI. In: HESSELEBEIN, Frances et al. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.
- MARX, K. **Contribuição à crítica da economia política**. Tra. Florestan Fernandes. São Paulo: Flama, 1946.
- MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã (Feuerbach)**. São Paulo: Hucitec, 1989.
- MASLACH, Christina; LEITER, P. Michael. **Trabalho: fonte do prazer ou desgaste? Guia para vencer o estresse na empresa**. Campinas, SP: Papyrus, 1999.
- MENEGASSO, Maria Ester. **Trabalho em equipe**. Anotações de aula, Florianópolis: UFSC, 1999.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 6. ed. São Paulo: HUCITEC; Rio de Janeiro: ABRASCO, 1999.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MORRIS, Tom. **A nova alma do negócio: como a filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998
- MONTMOLLIN, Maurice de. **A ergonomia**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.
- MORIN, Edgar. **Para sair do século XX**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- MUSSNUNG, Kenneth J.; HUGHEY, Aaron W. A verdade sobre equipes. **HSM Management**, n. 8, Mai./Jun.1998.
- NISBET Robert. Comunidade. In: FORACCHI, Marialice M.; MARTINS, José de S. **Sociologia e sociedade: leituras de introdução à sociologia**. Rio de Janeiro: LTC, 1990.
- OUTHWAIT, Willian et al. **Dicionário do pensamento sociológico do século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.
- PAIM, Denise C. T.; PATRÍCIO, Zuleica M. **As políticas de recursos humanos e repercussões psicossociais no ser humano trabalhador**. 1999. 160 f. Dissertação (Mestrado). -Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis e Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 1999.
- PATRÍCIO, Zuleica M. **A prática do cuidar/cuidado à família da adolescente grávida solteira e seu recém-nascido através de um marco conceitual de enfoque sócio-cultural**.

1990. 232 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1990.

PATRÍCIO, Zuleica Maria. **A dimensão felicidade-prazer no processo de viver saudável: uma questão bioética numa abordagem holístico-ecológica.** 1995. 215 f. Tese (Doutorado em Filosofia da Saúde/Enfermagem) – Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

PATRÍCIO, Zuleica M. **Ser saudável na felicidade-prazer: uma abordagem ética e estética pelo cuidado holístico-ecológico.** Pelotas/Florianópolis: UFPel/UFSC, 1996.

PATRÍCIO, Zuleica M. Qualidade de vida do ser humano na perspectiva de novos paradigmas: possibilidades éticas e estéticas nas interações ser humano-natureza-cotidiano-sociedade. In: PATRÍCIO, Zuleica M.; CASAGRANDE, Jacir L.; ARAUJO, Marízia F. (Org.). **Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas.** Florianópolis: PCA, 1999.

PATRÍCIO, Zuleica M. **Métodos qualitativos de pesquisa.** Florianópolis: 1999b. Notas de aula na Universidade Federal de Santa Catarina.

PATRÍCIO, Zuleica M.; CASAGRANDE, Jacir L.; ARAUJO, Marízia F. (Org.). **Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas.** Florianópolis: PCA, 1999.

PATRÍCIO, Zuleica M.; CASAGRANDE, Jacir L. A busca de satisfação no processo e no produto viver: a qualidade de vida do trabalhador na complexidade das interações do cotidiano. In: PATRÍCIO, Zuleica M.; CASAGRANDE, Jacir L.; ARAUJO, Marízia F. (Org.). **Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas.** Florianópolis: PCA, 1999.

PIERSON, Donald. **Teoria e pesquisa em sociologia.** 18. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1981.

PINCHOT, Gifford; PINCHOT e Elizabeth. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PINCHOT, Gifford. Desenvolvendo a comunidade no local de trabalho. In: HESSELBEIN, Frances et al. (PETER F. DRUCKER Foundation). **A comunidade do futuro: idéias para uma nova comunidade.** São Paulo: Futura, 1998.

RAY, Michael, RINZLER, Alan. **O novo paradigma dos negócios.** São Paulo: Cultrix/Amara, 1999.

REVISTA EXAME. As 100 melhores empresas para você trabalhar. Rio de Janeiro: Abril. ed. 749, ano 35, n. 19 set. 2001. Edição especial.

ROBBINS Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SANTOS, Boaventura de S. Reinventar a democracia: entre o pré-contratualismo e o pós-contratualismo. In: HELLER, Agnes et al. **A crise dos paradigmas em ciências sociais e os desafios para o século XXI.** Rio de Janeiro: Contraponto, 1999.

SANTOS, Neri dos; FIALHO, Antonio F. P. **Manual de análise ergonômica do trabalho.** Curitiba: Gênese, 1995.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** 3. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENGE, Peter. A arte e a prática da organização- aprendizado. In: RAY, Michael ; RINZLER, Alan (Org.). **O novo paradigma dos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional**. São Paulo: Cultrix, 1999.

TEIXEIRA, Maria Cecília Sanchez. **Antropologia, cotidiano e educação**. Rio de Janeiro: Imago, 1990.

TOMELIN, Luiz; SALM, José Francisco. **Equipes de aprendizagem e satisfação pessoal no trabalho**. 2001.162 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis,2001.

TÖNNIES, F. Comunidade e sociedade como entidades típico-ideais. In: FERNANDES, Florestan. **Comunidade e sociedade**. São Paulo: Nacional, 1973.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEZARO, Luiz Carlos; PATRICIO, Zuleica M. **Qualidade de vida no trabalho: entre a esperança e a descrença do passado, do presente e do futuro**. 2000. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

WATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência**. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 1996.

WEIL, Pierre. **Holística: uma nova visão e abordagem do real**. São Paulo: Summus, 1990.

WHEATLEY, Margareth J.; KELLNER-ROGERS, Myron. O paradoxo e a promessa de comunidade. In: HESSELBEIN, Frances et al. (PETER F. DRUCKER Foundation). **A comunidade do futuro: idéias para uma nova comunidade**. São Paulo: Futura, 1996.

WISNER, Alain. **A inteligência no trabalho**. São Paulo: Fundacentro, 1994.

WIRTH, L. Delineamento e problemas da comunidade. In: FERNANDES, Florestan. **Comunidade e sociedade**. São Paulo: Nacional, 1973.

## APÊNDICES

## Apêndice A

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Curso de Doutorado em Ergonomia  
Pesquisa: **O Processo de Construção do Construto de “Comunidade Orgânica” em Organizações**  
Doutorando: Jacir Leonir Casagrande  
Orientadora: Zuleica Maria Patrício, Dra.

### CARTA DE APRESENTAÇÃO Empresas

Florianópolis, de de .

Ilmo. Senhor  
MD. Diretor (Presidente) da Empresa X

Conforme é de vosso conhecimento, através de contato mantido anteriormente, estou em fase de iniciar a pesquisa para tese de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC. O estudo tem o título provisório de “O Processo de Construção do Construto de “Comunidade Orgânica” em Organizações” e é orientado pela Dra. Zuleica Maria Patrício.

Para tal, necessito realizar pesquisa de campo em três empresas. Portanto solicito a V.Sa. a permissão para realizar o estudo na empresa de sua responsabilidade. O estudo consiste em observar os ambientes de trabalho, os trabalhadores em atividade funcional, entrevistar alguns deles que concordarem em participar do estudo, bem como manusear documentos da empresa relativos a atividade relacionada a qualidade de vida dos trabalhadores.

Saliento que este estudo não pretende interferir de forma alguma no desenvolvimento dos trabalhos desta empresa, porém consciente que sempre há interferência, procurarei ser o mais discreto possível no desenvolvimento do estudo e também seguirei os seguintes preceitos éticos:

- os sujeitos aderem voluntariamente ao estudo, cientes da sua natureza e circunstâncias que envolve o processo de estudo;
- os sujeitos não serão expostos a riscos maiores que os ganhos advindos do estudo;
- a identidade dos sujeitos e da empresa será protegida (pode ser de escolha do sujeito um nome fictício para representá-lo);
- os sujeitos deverão ser tratados respeitosamente (incluo aqui o não registro de dados que o sujeito não esteja de acordo);
- os resultados serão baseados nos dados sem distorções;
- os resultados serão apresentados na empresa antes de serem publicados.

Atenciosamente,

---

**Apêndice B****CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Florianópolis, de de .

EMPRESA X  
Florianópolis (SC)

Prezados Senhores,

Apresentamos o Sr. Jacir Leonir Casagrande, aluno regularmente matriculado, no Programa de Pós-Graduação, na Universidade Federal de Santa Catarina, nível de Doutorado, sob a orientação da professora Dra. Zuleica Maria Patrício.

Solicitamos especial atenção de V. Sas. no sentido de autorizar acesso à Empresa, tendo em vista que o doutorando pretende conhecer a realidade dessa Instituição e integrá-la como fonte de dados para o enriquecimento do estudo acadêmico que vem desenvolvendo sobre “Comunidade orgânica nas organizações e qualidade de vida dos trabalhadores como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, na área de Ergonomia.

Nesta oportunidade gostaríamos de salientar, caso seja de seu interesse, fica assegurado o anonimato da Organização e das pessoas que prestarão as informações, como forma de preservar suas identidades. Cabe registrar que para publicação do trabalho elaborado a partir de dados dessa Instituição é imprescindível autorização prévia e expressa dessa Empresa.

Finalmente, esclarecemos que durante a realização da presente pesquisa o doutorando Jacir Leonir Casagrande se compromete em movimentar-se, dentro de sua Empresa, de acordo com seu regulamento interno, o que pedimos dar-lhe conhecimento.

Na certeza de contarmos com sua pronta acolhida, subscrevemo-nos.

Cordialmente

---

Chefe da Seção de Expediente/PPGEP

**Apêndice C**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Curso de Doutorado em Ergonomia  
Pesquisa: **O Processo de Construção do Construto de “Comunidade Orgânica” em Organizações**  
Doutorando: Jacir Leonir Casagrande  
Orientadora: Zuleica Maria Patrício, Dra.

**TERMO DE ACEITE**  
**Empresas**

Aceitando os preceitos éticos apresentados, autorizo o Sr. Jacir Leonir Casagrande a realizar seus estudos nesta empresa, sendo permitido-lhe acesso para observação e entrevista junto aos trabalhadores que concordarem em participar do estudo, e também a realizar pesquisa em documentos que lhe for permitido.

---

Responsável

**Apêndice D**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Curso de Doutorado em Ergonomia  
Pesquisa: **O Processo de Construção do Construto de “Comunidade Orgânica” em Organizações**  
Doutorando: Jacir Leonir Casagrande  
Orientadora: Zuleica Maria Patrício, Dra.

**TERMO DE ACEITE DE PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO  
Trabalhadores**

Ciente do conteúdo e preceitos éticos da pesquisa a ser realizada, concordo em participar das entrevistas referentes ao cotidiano do ambiente de trabalho na Empresa.

---

Trabalhador

**Apêndice E**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Curso de Doutorado em Ergonomia  
Pesquisa: **O Processo de Construção do Construto de “Comunidade Orgânica” em Organizações**  
Doutorando: Jacir Leonir Casagrande  
Orientadora: Zuleica Maria Patrício, Dra.

**DIÁRIO DE CAMPO**

Empresa:  
Data:  
Horário:  
Local:

<b>NOTAS DE CAMPO</b> (descrição das pessoas, lugares, acontecimentos, atividades, falas)	<b>ANÁLISE</b>

## Apêndice F

Universidade Federal de Santa Catarina  
 Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
 Curso de Doutorado em Ergonomia  
 Pesquisa: **O Processo de Construção do Construto de “Comunidade Orgânica” em Organizações**  
 Doutorando: Jacir L. Casagrande  
 Orientadora: Profa. Zuleica Maria Patrício, Dra.

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

#### 1. Identificação do sujeito

Codinome: ..... Idade ( ) Sexo ( )

Nível de Formação: ..... Área:

Cursos de curta e média duração: Ligados ao trabalho ( ) Não ligados ao trabalho ( )

Reside com: ( ) pai ( ) mãe ( ) irmãos ( ) amigo ( ) amigos ( ) cônjuge ( ) filhos

( ) parentes ( ) outros

Etnia dos pais:

Participa de grupos? .....Quais: .....

Como: .....

Religião que participa .....

Ocupação ou cargo: .....

#### 2. Por quê você trabalha na empresa

#### 3. Experiência de trabalho anterior

4. Que princípios (crenças, valores, conhecimentos teóricos e práticos) você considera básicos para fundamentar um modelo de organização do trabalho que gere satisfação tanto no trabalho quanto na empresa?

5. Qual o modelo de organização do trabalho que você percebe existir nesta empresa? (antes e depois - descrição do modelo)?

6. Quais os princípios que guiam esse modelo de organização do trabalho?

7. Como esses princípios são aplicados na prática do cotidiano da organização do trabalho?

8. como foi ou está sendo construído o processo de conscientização para esse modelo? (com você ou com os colegas)