



Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-graduação em  
Engenharia de Produção

Ivan Bim Requena

SATISFAÇÃO E COMPROMISSO QUANTO  
À OPORTUNIDADE DE  
INTERAÇÃO/INTEGRAÇÃO:  
INCENTIVO AO *EMPLOYEEESHIP*.  
UM ESTUDO DE CASO NA  
ELECTROLUX DO BRASIL S/A

Dissertação de Mestrado

Florianópolis  
2003

Ivan Bim Requena

SATISFAÇÃO E COMPROMISSO QUANTO À OPORTUNIDADE DE  
INTERAÇÃO/INTEGRAÇÃO: INCENTIVO AO *EMPLOYEEESHIP*.  
UM ESTUDO DE CASO NA ELECTROLUX DO BRASIL S/A

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

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Olga Regina Cardoso, Dr<sup>ª</sup>

Florianópolis  
2003

R427s Requena, Ivan Bim

Satisfação e compromisso quanto à oportunidade de interação/integração : incentivo ao employeeship. Um estudo de caso na Electrolux do Brasil S/A / Ivan Bim Requena; orientadora Olga Regina Cardoso. – Florianópolis, 2003.

179 f. : il. ; gráfs. ; tabs.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

Inclui bibliografia

1. Análise de interação em administração. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Employeeship. 4. Trabalhador e empresa. 5. Satisfação no trabalho. I. Cardoso, Olga Regina. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

CDU: 658.5

SATISFAÇÃO E COMPROMISSO QUANTO À OPORTUNIDADE DE  
INTERAÇÃO/INTEGRAÇÃO: INCENTIVO AO *EMPLOYEEESHIP*.  
UM ESTUDO DE CASO NA ELECTROLUX DO BRASIL S/A

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

Florianópolis, 17 de julho de 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>, Dra. Olga Regina Cardoso  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>, Dra. Jane Iara Pereira da Costa  
Co-orientadora

---

Prof. Gerson Rizzatti, Dr.  
Membro

Dedico este trabalho a minha família:

Sandra, Lucas e Matheus.

OBRIGADO...

Ao Senhor, O Altíssimo Deus, por tudo.

A meus pais, Prof. Miguel Requena Filho e Prof<sup>a</sup> Jucineide Bim Requena, pelo apoio incondicional e permanente ao meu aprendizado.

Aos amigos Dr. Luiz Carlos Borges da Silveira e Josino Saboia Netto, pelo incentivo e destacado apoio.

Aos demais familiares e amigos, pelo incentivo.

À Professora Dra. Olga Regina Cardoso, pela valorosa orientação, transmitida com sabedoria e dedicação.

À Professora Dra. Jane Iara Pereira da Costa, por contribuir de maneira tão expressiva na condução deste trabalho.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela nobre visão, ao abrir tão valiosa oportunidade de se poder galgar mais este degrau da interminável escada do saber.

Aos diretores e funcionários da Electrolux, Curitiba-PR, pela abertura de tão relevante espaço à execução desta pesquisa.

A todos que direta ou indiretamente colaboraram para o desenvolvimento deste trabalho.

*“A visão, só, faz um visionário,  
A sabedoria, só, faz um pedante,  
A tarefa, só, faz um alienado,  
Mas a combinação das três é irresistível.  
Tarefa, com visão e sabedoria, produz um  
missionário, para o qual só há um reluzente norte:  
o máximo”.*

AUTOR DESCONHECIDO

*“O motor da mudança não é tecnológico,  
mas humano”.*  
WILLIAM J. O'BREIN

*“O grande desperdício que existe hoje na  
sociedade e nas empresas não é material, mas  
de talento”.*

L. GAINO

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| Lista de Figuras.....   | 09        |
| Lista de Tabelas.....   | 11        |
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>1.1 Tema do Problema.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>1.2 Interação/Integração social e conhecimento – fatores motivacionais e de competitividade.....</b>                     | <b>17</b> |
| <b>1.3 Justificativas.....</b>  | <b>20</b> |
| <b>1.4 Objetivos.....</b>   | <b>23</b> |
| 1.4.1 Objetivo Geral.....   | 23        |
| 1.4.2 Objetivos Específicos.....  | 23        |
| <b>1.5 Limitações.....</b>  | <b>24</b> |
| <b>1.6 Procedimentos Metodológicos.....</b>   | <b>25</b> |
| <b>1.7 Estrutura da Dissertação.....</b>  | <b>26</b> |
| <br>  |           |
| <b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>   | <b>28</b> |
| <b>2.1 Empreendimento e Trabalho.....</b>   | <b>28</b> |
| 2.1.1 A produção: antecedentes evolutivos.....  | 29        |
| 2.1.2 As organizações – inovar para sobreviver.....   | 32        |
| 2.1.2.1 Desenvolvimento organizacional.....   | 35        |
| 2.1.2.2 Rapidez e incertezas requerem aprendizado contínuo.....   | 37        |
| 2.1.2.3 Visão contingencial.....  | 39        |
| <b>2.2 Gestão contemporânea.....</b>  | <b>42</b> |
| 2.2.1 Estratégias empresariais, inovação e qualidade.....   | 42        |
| 2.2.2 Cultura employeeship: bases para satisfação e compromisso.....  | 47        |
| <b>2.3 As pessoas.....</b>  | <b>53</b> |
| 2.3.1 Variáveis determinantes do comportamento: a) necessidade de interação/integração; b) necessidade de aprendizagem..... | 55        |
| 2.3.2 Motivação.....  | 67        |
| <br>  |           |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>   | <b>72</b> |
| <b>3.1 Métodos de abordagens nas estratégias de pesquisa.....</b>   | <b>73</b> |



|  |            |
|--|------------|
| 3.1.1 Estudo de caso.....  | 73         |
| 3.1.2 Pesquisa bibliográfica.....  | 74         |
| 3.1.3 Pesquisa qualitativa.....  | 76         |
| <b>3.2 Procedimentos da pesquisa de campo.....</b>                           | <b>77</b>  |
| <b>3.3 Design da Pesquisa.....</b>   | <b>78</b>  |
| 3.3.1 População.....   | 78         |
| 3.3.2 Amostra.....   | 78         |
| 3.3.3 Amostragem.....  | 80         |
| 3.3.4 Amostragem aleatória simples.....                                      | 80         |
| 3.3.5 Tratamento dos dados.....  | 81         |
| <br>   |            |
| <b>4 RESULTADO – DIAGNÓSTICO DE SATISFAÇÃO E COMPROMISSO .....</b>           | <b>83</b>  |
| <b>4.1 Caracterização da empresa.....</b>                                    | <b>83</b>  |
| 4.1.1 Fundamentação conceitual de existência para a Electrolux.....          | 84         |
| 4.1.1.1 Missão.....  | 84         |
| 4.1.1.2 Visão.....   | 84         |
| 4.1.1.3 Valores.....   | 85         |
| 4.1.1.4 Metas.....   | 85         |
| 4.1.2 Diretrizes re Políticas de Gestão humano-organizacional.....           | 86         |
| 4.1.3 A Electrolux e o contexto empresarial paranaense.....                  | 89         |
| <b>4.2 Dimensionamento das abordagens do trabalho de pesquisa.....</b>       | <b>94</b>  |
| <b>4.3 Descrição, análise e interpretação dos resultados.....</b>            | <b>96</b>  |
| 4.3.1 Análise da dimensão “Indivíduo” e de suas variáveis.....               | 105        |
| 4.3.2 Análise da dimensão “Grupo” e de suas variáveis.....                   | 107        |
| 4.3.3 Análise da dimensão “Organização” e de suas variáveis.....             | 109        |
| 4.3.4 Considerações complementares.....                                      | 111        |
| <b>4.4 O valor real das pessoas e a realidade gestora da Electrolux.....</b> | <b>114</b> |
| <b>4.5 Recomendações gerais a Electrolux.....</b>                            | <b>116</b> |
| <br>   |            |
| <b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>                                      | <b>126</b> |
| <b>5.1 Quanto ao objetivo geral.....</b>                                     | <b>126</b> |
| <b>5.2 Quanto aos objetivos específicos.....</b>                             | <b>127</b> |
| <b>5.3 Recomendações.....</b>  | <b>130</b> |

|   |     |
|---|-----|
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | 131 |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....   | 133 |
| <b>ANEXOS</b> .....   | 134 |
| Anexo 1 - Caso Oticon Holding S/A.....  | 135 |
| Anexo 2 – ISO 14001 Electrolux.....   | 136 |
| Anexo 3 – KAIZEN – Qualidade Total ao alcance de suas mãos.....                     | 137 |
| Anexo 4 – Programa de Segurança do Trabalho.....                                    | 138 |
| Anexo 5 – Lay Out Fábrica Electrolux do Guabirota-Curitiba-PR.....                  | 139 |
| Anexo 6 – Electrolux News - Programa Electrolux Vivendo com Saúde.....              | 140 |
| <b>APÊNDICES</b> .....  | 141 |
| Apêndice A – Síntese histórica da empresa Electrolux.....                           | 142 |
| Apêndice B – 1ª Versão – Proposta para o questionário de pesquisa (Pré-teste).....  | 143 |
| Apêndice C – 2ª Versão – Questionário preliminar (Aplicação do Pré-teste).....      | 144 |
| Apêndice D – 3ª Versão – Questionário preliminar (Após aplicação do Pré-teste)..... | 145 |
| Apêndice E – Relatório do Pré-teste.....  | 147 |
| Apêndice F – Questionário definitivo.....   | 149 |

## LISTA DE FIGURAS

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Figura 1  | Quadro de estrutura da dissertação.....  | 27 |
| Figura 2  | Mudanças sociais e conceituais na relação trabalho e poder.....                          | 30 |
| Figura 3  | Quadro de prioridades empresariais básicas para sobrevivência.....                       | 33 |
| Figura 4  | Técnicas de desenvolvimento organizacional.....  | 34 |
| Figura 5  | Quadro de diferenças entre sistemas mecânicos e orgânicos.....                           | 36 |
| Figura 6  | Quadro das variáveis contingenciais de maior destaque.....                               | 40 |
| Figura 7  | Quadro dos conceitos de qualidade nas últimas décadas.....                               | 44 |
| Figura 8  | Operacionalização do TQC.....  | 46 |
| Figura 9  | Intersecção employeeship: produtividade, relações e qualidade.....                       | 47 |
| Figura 10 | Ciclo de formação da cultura organizacional.....   | 48 |
| Figura 11 | Necessidades de informação do cargo.....   | 50 |
| Figura 12 | Sentindo-se parte vital do corpo.....  | 52 |
| Figura 13 | Relações de intercâmbio entre pessoas e organizações.....                                | 55 |
| Figura 14 | Hierarquia de Alderfer.....  | 57 |
| Figura 15 | Como o apoio social pode atenuar o stress.....   | 58 |
| Figura 16 | Mente e mudança.....   | 60 |
| Figura 17 | Quadro de velocidade das mudanças tecnológicas.....                                      | 61 |
| Figura 18 | Quadro de Ingredientes para melhor aproveitamento do potencial humano.....               | 64 |
| Figura 19 | Quadro “concebendo um ambiente organizacional motivador”.....                            | 69 |
| Figura 20 | Quadro de demissões durante a crise automobilística da década de 80.....                 | 70 |
| Figura 21 | Fatores de aumento de produtividade nas indústrias paranaenses.....                      | 90 |
| Figura 22 | Opiniões dos industriais quanto aos seus quadros de pessoal.....                         | 91 |
| Figura 23 | Horas de treinamento médio por funcionário/ano no Paraná.....                            | 92 |
| Figura 24 | Formas de treinamento utilizadas pelas empresas paranaenses.....                         | 92 |
| Figura 25 | Principais estratégias da empresas paranaenses.....                                      | 93 |
| Figura 26 | Perspectiva de abrangência da abordagem da pesquisa proposta.....                        | 95 |
| Figura 27 | Quadro de variáveis possíveis para resposta ao questionário.....                         | 96 |
| Figura 28 | Quadro de organização do questionário em relação às dimensões e variáveis propostas..... | 96 |
| Figura 29 | Representação das freqüências de respostas das afirmativas 1 a 5....                     | 97 |
| Figura 30 | Representação das freqüências de respostas das afirmativas 6 a 10..                      | 98 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Figura 31 | Representação das freqüências de respostas das afirmativas 11 a 15   | 99  |
| Figura 32 | Representação das freqüências de respostas das afirmativas 16 a 19   | 100 |
| Figura 33 | Representação das freqüências de respostas das afirmativas 20 a 23   | 101 |
| Figura 34 | Representação das freqüências de respostas das afirmativas 24 a 27   | 102 |
| Figura 35 | Representação das freqüências de respostas das afirmativas 28 a 31   | 103 |
| Figura 36 | Representação das freqüências de respostas das afirmativas 32 a 35   | 104 |
| Figura 37 | Gráfico indicativo das médias dos níveis de concordância para os fatores da dimensão “indivíduo”.....                                    | 106 |
| Figura 38 | Gráfico indicativo das médias dos níveis de concordância para os fatores da dimensão “grupo”.....  | 109 |
| Figura 39 | Gráfico indicativo das médias dos níveis de concordância para os fatores da dimensão “organização”.....                                  | 111 |
| Figura 40 | Gráfico indicativo das médias gerais dos % obtidos nas dimensões Indivíduo, Grupo e Organização.....                                     | 115 |
| Figura 41 | Quadro sugestivo de expectativas e atitudes relacionadas à realização organizacional e profissional para a Electrolux do Brasil S.A..... | 118 |
| Figura 42 | Matriz da cultura employeeship.....  | 121 |
| Figura 43 | Gráficos ilustrativos das condições de vendas e custos.....  | 123 |
| Figura 44 | Modelo ilustrativo para confecção de um dos mecanismos do Mural do Saber.....  | 124 |

**LISTA DE TABELAS**

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Tabela 1  | Comparativo entre Brasil, Média Mundial e Japão, de Indicadores na Gestão da Qualidade..... | 45  |
| Tabela 2  | Mensuração do compromisso organizacional.....   | 59  |
| Tabela 3  | Programa Marcopolo de sugestões de melhorias.....   | 71  |
| Tabela 4  | Distribuição de freqüência das variáveis da dimensão “Indivíduo”.....                       | 105 |
| Tabela 5  | Média dos % obtidos na dimensão “Indivíduo”, por fator/variável.....                        | 106 |
| Tabela 6  | Distribuição de freqüência das variáveis da dimensão “Grupo”.....                           | 108 |
| Tabela 7  | Média dos % obtidos na dimensão “Grupo”, por fator/variável.....                            | 108 |
| Tabela 8  | Distribuição de freqüência das variáveis da dimensão “Organização”..                        | 110 |
| Tabela 9  | Média dos % obtidos na dimensão “Organização”, por fator/variável...                        | 110 |
| Tabela 10 | Média geral dos % obtidos nas três dimensões da pesquisa.....                               | 112 |

## Resumo

REQUENA, Ivan Bim. **Satisfação e compromisso quanto à oportunidade de interação/integração: Incentivo ao Employeeeship. Um estudo de caso na Electrolux do Brasil S/A.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Para as organizações contemporâneas algumas inovações são inevitáveis e determinam um grande desafio aos seus administradores: manter a empresa forte, tendo que utilizar muitas estratégias empresariais que possibilitem sua vitalidade. Entre as estratégias elaboradas, estão as que almejam fazer dos trabalhadores reais forças vivas dentro da organização. Isto implica em garantir que eles venham dar o máximo por todo empreendimento. Quando os trabalhadores se dedicam ao máximo, a segurança para a empresa e para eles mesmos será muito maior, já que grandes diferenciais serão oferecidos aos clientes, vindos deste ambiente desafiador, inovador e motivador e de pessoas realmente compromissadas. Este trabalho objetiva confirmar esta necessidade com a qual as organizações modernas se deparam, de conduzirem seus trabalhadores a um nível elevado de desenvolvimento, compromisso, responsabilidade, lealdade e iniciativa. Foi realizado um estudo de caso no final do ano 2002, na Electrolux do Brasil S/A (população-alvo), sendo extraída uma amostragem de 153 funcionários. Um questionário contendo 35 afirmativas foi aplicado como instrumento de coleta de dados. Os resultados foram analisados com base numa abordagem qualitativa e confirmaram um elevado nível de satisfação e de compromisso daqueles trabalhadores, situação esta relacionada às aceitáveis condições de desenvolvimento pessoal, participação, reconhecimento e de aprendizagem.

Palavras-chave: Interação/Integração – Employeeeship – Desenvolvimento – Satisfação e Compromisso.

## Abstract

REQUENA, Ivan Bim. **Satisfação e compromisso quanto à oportunidade de interação/integração: Incentivo ao Employeeeship. Um estudo de caso na Electrolux do Brasil S/A.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

For the contemporary organizations some innovations are inevitable and determine a great challenge to its administrators: to keep the strong company, having that to use many enterprise strategies that make possible its vitality. Among the elaborated strategies, there are the ones that long for to inside make of the real workers alive forces of the organization. This implies in guaranteeing that they come to give the maximum for all enterprise. When the workers if dedicate to the maximum, the security for the company and for they themselves he will be very bigger, because great differentials will be offered to the customers, come of this challenging, innovative and motivator environment and of people really compromised. This work has as a goal to confirm this necessity with which the modern organizations if come across, to lead its workers to a high level of development, commitment, responsibility, loyalty and initiative. In 2002 was carried through, in the end of year, a study of case, in the Electrolux do Brasil S/A (population-target), being extracted a sampling of 153 employees. A questionnaire contend 35 affirmations was applied as instrument of collection of data. The results were analyzed with base in a qualitative boarding and they confirmed one high level of satisfaction and commitment of those workers, situation this related to the acceptable conditions of personal development, participation, recognition and of learning.

Key-words: Interaction/Integration – Employeeeship – Development – Satisfaction - Commitment.

Ivan Bim Requena

# 1 INTRODUÇÃO

Com esta dissertação, focar-se-á a realidade atual da empresa foco do estudo, relacionada à satisfação das pessoas que ali trabalham, sendo que a abordagem levará em conta a existência ou não de oportunidades e mecanismos de interação/integração social e de obtenção de novos e consistentes conhecimentos, o que, de acordo com as exposições teóricas constantes deste trabalho, configuram-se como molas propulsoras de um avanço em direção a resultados mais plausíveis e a uma perspectiva mais segura para o futuro do empreendimento, bem como de todos os seus integrantes.

## 1.1 Tema e Problema

Em tempos de globalização, empreendedores e colaboradores são levados a buscar com intensa ênfase o grau mais apropriado de comprometimento, que proporcione de maneira segura o desenvolvimento e a sobrevivência da organização. A cultura da responsabilidade, da lealdade e da iniciativa, mais que nunca, tem-se mostrado como porta principal de acesso a tal perspectiva de satisfação, ou seja, os participantes do processo produtivo, desde que plenamente envolvidos num contexto de crescimento pessoal e profissional, e num contexto de abertura ao desenvolvimento integral, terão maiores condições de se dedicarem sem reservas, na busca dos melhores resultados possíveis.

Bergamini (1998, p.37), enfatiza, acerca da atual realidade organizacional, que esta “caracteriza-se principalmente pelo fato de as pessoas estarem sequiosas de mais liberdade, de fazer as coisas à sua própria maneira e de procurar atingir o maior nível de satisfação pessoal possível.”

O ambiente de trabalho deve promover nos seus agentes um determinado senso de comprometimento que venha propiciar relevância às perspectivas futuras. Tal comprometimento caracteriza-se, principalmente, pela responsabilidade profissional, que pode ser considerada fator preponderante na consecução do êxito, pois indica o quanto se está investindo de cada lado na busca dos interesses comuns, o que está plenamente identificado com as palavras de Kanaane (1999, p.19), de que “a responsabilidade tende a corresponder ao conjunto de valores introjetados pelo indivíduo e disseminados a partir de condutas compromissadas com o processo de trabalho.” Entenda-se por “indivíduo”, aquele que constrói o dia-a-dia da



organização: líderes e liderados que, por atitudes de lealdade e iniciativa tendem a construir um ambiente de sucesso.

Logo, deve-se buscar em conjunto a resposta para as questões da satisfação humana no ambiente de trabalho - seus incentivos e barreiras, questões de atitude comportamental, notadamente quanto à de se disponibilizar ou não, a contento, esforços e investimentos. A esta atitude está relacionado o fato de identificar o que se almeja extrair do empreendimento. Deriva-se desta abordagem, uma questão: para o que se espera usufruir na organização, os esforços e recursos necessários estão sendo, por mim e pela organização, adequadamente aplicados? Em outras palavras, há, do lado da empresa, programas e políticas de desenvolvimento de pessoas suficientemente eficazes em andamento e, do lado do trabalhador, interesse e iniciativa suficientes, em participar de tais programas e de promover um ambiente motivador, de tal forma que se possa pleitear o êxito comum?

Isto leva a concluir que é na atitude das pessoas que se deve ajustar o foco das atenções, pois elas revelam, na maioria das vezes, o retrato do que aspiram e do que está acontecendo em seu ambiente, que possa favorecer ou impedir suas conquistas. A satisfação humana nas organizações está cada vez mais dependente destes aspectos de liberdade e de responsabilidade, pois é tão somente assim que as pessoas darão como confirmada sua realização pessoal, isto é, podendo sentir-se parte viva e proativa da organização.

A afirmação abaixo, de Ginzberg (apud BERGAMINI, 1998, p.37), apresenta o contexto atualizado das aspirações pessoais no ambiente de trabalho, ou seja, o autor é enfático em identificar anseios dos trabalhadores em relação às próprias variáveis de crescimento, realização, satisfação e, portanto, de compromisso para com a organização:

Os empregados querem um crescimento pessoal e desafiador, mas o trabalho tende a ser simplificado e superespecializado. Os empregados querem ser envolvidos em padrões de mútua influência, mas as organizações caracterizam-se pelo processo de tomada de decisões centrado na cúpula. Os empregados querem carreiras e auto-desenvolvimento, mas as organizações desenham caminhos rígidos que algumas vezes impedem o preenchimento desses objetivos. Os empregados querem maiores oportunidades de atingir a auto-estima, mas muitas organizações enfatizam a impersonalidade.

Daí, a elevada importância em se acreditar e investir na satisfação das pessoas, bem como a necessidade de conscientização por parte de empreendedores em

promoverem uma integração tal que incentive um ambiente motivador.

O que se deve ter em mente quanto à melhoria na produtividade de qualquer organização é que as pessoas têm um valor mental, moral e emocional extraordinário a ser reconhecido e que a preocupação com a qualidade não deve ser considerada tão somente em termos de produtos, processos, serviços, sistemas. Também a qualidade de vida das pessoas deve merecer atenção, qualidade esta que, enfatize-se, não mais está restrita à oferta de “coisas” tais como bons salários, generosos benefícios, bons equipamentos de segurança; transcende a este nível, atingindo aspectos intangíveis tais como vínculos humanos de companheirismo, confiança, incentivo à criatividade e à possibilidade de compartilhar anseios, aspirações e idéias.

Com base em duas grandes variáveis determinantes do comportamento humano, quais sejam: a) necessidade humana de interação/integração social e b) necessidade de obtenção de conhecimento e respectiva ampliação e manutenção do mesmo, pretende-se focalizar determinado grupo de trabalhadores que possa representar da maneira mais segura possível, a inquietação do mercado relacionada à satisfação das pessoas e aos conseqüentes resultados.

Há no mundo empresarial da atualidade uma considerável tendência em se focalizar mais as pessoas do que os demais itens componentes da empresa e isto leva a entender que as necessidades das pessoas passam a representar o ápice dos interesses dos empreendedores, pois não apenas as pessoas de dentro da organização, mas também as de fora estão bastante atentas aos processos de produtividade, como que interessadas em acompanhar e conhecer quais atitudes organizacionais estão sendo consumadas, principalmente no que diz respeito ao bem estar dos trabalhadores e à preservação do meio-ambiente.

Estabelece-se, assim, como que um clamor pela realização de estudos científicos que focalizem as posturas comportamentais relacionadas aos fatores motivacionais. Tais fatores estão intimamente ligados às duas variáveis anteriormente citadas, que são duas grandes colunas da construção e sustentação de uma cultura permeada pela responsabilidade e pela iniciativa e por um contexto motivador.

Dentre as formas mais adequadas de se estabelecer um amplo espectro de satisfação e compromisso dos trabalhadores e gestores da empresa, estão atitudes como a preparação dos mesmos para mais se integrarem e isto, necessariamente,

passa por programas de treinamento, desenvolvimento e socialização que lhes dê uma visão tal das possibilidades de crescimento que os faça reais investidores do negócio, alavancando com maior ênfase todo crescimento necessário.

## **1.2 Interação/Integração social e conhecimento: Fatores motivacionais e de competitividade**

Pessoas dotadas de maior conhecimento sobre a causa de sua existência profissional e inseridas num contexto de visão compartilhada, ou seja, socializadas, estarão mais seguras quanto a o que oferecer ao processo produtivo e tal segurança, naturalmente, se fará extensiva ao todo organizacional.

Reforçando a importância do fator humano em qualquer organização, faça-se alusão à Teoria das Relações Humanas, contida na Abordagem Humanística da Administração, mais particularmente na Experiência de Hawthorne, protagonizada por Elton Mayo, Chiavenato (1993, p.137-149), onde se conclui, pela experiência que buscava entender o comportamento humano relacionado às condições físicas de trabalho e aos índices de produtividade, o seguinte:

O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas que o envolvem... Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior será a disposição de produzir.

Ora, se trabalhadores da década de 1930 foram considerados carentes de integração social, como fator propulsor dos níveis de dedicação e produtividade, o que se poderia esperar com relação aos trabalhadores do século XXI? No mundo de hoje, as pessoas detêm uma maior bagagem de informações e contam com grandes conquistas já efetivadas no âmbito das relações trabalhistas, ou seja, são pessoas com grau bem mais elevado de consciência de direitos e deveres. Isto se ressalta nas considerações Kanaane (1999, p.25):

Presentemente, há situações que assinalam mudanças nas percepções que os trabalhadores elaboram sobre a empresa e o contexto em que atuam; há nítidos sinais de que a classe trabalhadora está assumindo cada vez mais uma postura consciente nas relações sócio-profissionais, o que equivale dizer que as condições nas quais o trabalhador se insere não estão, muitas vezes, de comum acordo com suas necessidades mais prementes.

O “homem social” concebido por Mayo (apud CHIAVENATO, 1993), neste sentido, seria aquele ser que se motiva não por fatores econômicos, mas pela percepção, junto ao seu grupo, do reconhecimento e da possibilidade de participação no seu meio social. Etzioni (apud CHIAVENATO, 1993, p.147) corrobora com este conceito afirmando que “essas recompensas sociais e morais são simbólicas e não-materiais, porém influenciam decisivamente na motivação e na felicidade do trabalhador.”

Claus Moller (1996, p.13), ao se expressar quanto à realização organizacional e pessoal, diz que “o sucesso de uma empresa depende de bons gerentes, de bons subordinados e especialmente da interação entre gerentes e subordinados. Para assegurar o sucesso da empresa, é preciso especificar o desempenho exigido e esperado dos gerentes e subordinados e da sua interação.”

Percebe-se claramente que os fatores interação e conhecimento estão presentes nesta afirmação pois, especificar o desempenho esperado de cada colaborador é um processo de educação empresarial que traz este “conhecimento” à tona. Deve-se, entretanto, conceber o conceito de conhecimento (neste contexto), num sentido mais amplo que o comumente se faz. Alves Filho (2001), por exemplo, informa que o conhecimento não se restringe ao acúmulo de informações científicas tão somente, mas, também de outras formas de divulgação como as notícias, as opiniões, a diversão, a comunicação e os serviços. Para o autor esses ingredientes são como que matérias-primas e produtos de elevadíssima importância.

### 1.2.1 Employeeeship

Um novo conceito de atitudes organizacionais e pessoais entra em cena através dos estudos de Claus Moller, principalmente pela obra “Employeeeship – como maximizar o desempenho pessoal e organizacional,” de 1996, a qual, seja notório, é a única obra exclusivamente dedicada ao assunto, traduzida, até então, para o português.

O autor assegura que deve haver, a título de sobrevivência e desenvolvimento organizacional, amplo investimento em programas internos que estimulem o desenvolvimento dos empregados e o espírito de participação responsável nos resultados. Justifica ainda que tal desenvolvimento será a base para que os mesmos possam assumir com capacidade as responsabilidades e o poder a eles delegados.

Para Moller (1996), a liderança empresarial tem sido considerada a grande responsável pelas mudanças necessárias ao processo produtivo e os gerentes têm recebido todas as atenções, sendo vistos como todo-poderosos agentes condutores destas mudanças. O autor questiona este forte direcionamento, ressaltando o fato de que não só os gerentes, mas todos os empregados devem ser investidos de uma capacidade tal que possam eles mesmos promover as mudanças, gerar os questionamentos, alterar rumos, etc. As pessoas devem estar tão dedicadas à empresa e tão responsáveis pela solução dos seus conflitos e problemas que, como bem expressa o autor, sempre “vistam a camisa” da empresa com responsabilidade e esperança de melhorias constantes e de realizações motivadoras. (MOLLER, 1996).

Há, no entanto, uma questão a ser resolvida quanto à viabilização do employeeship: Para receber e assumir responsabilidades, o trabalhador deve ser preparado a ponto de dar uma resposta positiva à nova realidade. Por mais que a liderança se esforce em repassar responsabilidades aos seus empregados, poderá haver uma resistência considerável, pelo fato de não ter sido construída, nos mesmos, uma iniciativa que o valha.

Desta forma, o employeeship é um conceito que vai além do empowerment (delegação de poder ao empregado), pois não só busca repassar aos funcionários maiores cargas de poder e responsabilidades, para que efetivamente possam “vestir a camisa” da empresa, mas dar-lhes condições de manifestarem iniciativa própria para assumir tais prerrogativas.

Há considerável ligação deste tão destacado conceito de gestão humano-organizacional com as pretensões desta dissertação, pois as duas variáveis determinantes do comportamento, objetos deste trabalho científico, visam justamente trazer o empregado para dentro da empresa, de forma integral, dando-lhe ambiente integrador e educador, ou seja, preparando-o para tornar-se um ator proativo, responsável, leal e com iniciativa própria.

Moller (1996) ainda destaca a necessidade de se implantar determinadas ferramentas com as quais se possa operacionalizar esta mudança. Para ele, colocar as pessoas em primeiro lugar, administrar para todos e delegar poder a gerentes e demais empregados, constituem-se algumas das modalidades de atitudes salutares rumo ao employeeship. Para o trabalhador, Moller (1996) enfatiza que atitudes como assumir a responsabilidade pela própria vida, assumir a co-responsabilidade pelos

resultados (sucessos ou não) da sua equipe, impor maior comprometimento próprio para com a empresa, lutar pela própria eficiência e eficácia e assimilar a idéia de que o maior beneficiado com os bons resultados será ele mesmo, são, também, ferramentas a serem ocupadas neste processo de pura conscientização organizacional e pessoal.

Assim, o employeeship torna-se de maneira adequada, uma vertente da dissertação em foco, pois visa esclarecer, de forma bastante sucinta, o que é preciso para ser um bom funcionário. No conceito employeeship “todos devem participar para assegurar o sucesso da empresa. Não há espaço para sócios adormecidos”. (MOLLER, 1996, p.20). Com esta idéia, o autor afirma ser inviável para as organizações atuais investir apenas na interação/integração e no conhecimento, do nível gerencial para cima. Na realidade Moller (1996) está propondo que todos devem contribuir para manter e desenvolver a produtividade pessoal, as relações pessoais e a qualidade pessoal.

Na cultura employeeship, toda energia concentrada pelo grupo é canalizada para a efetiva resolução dos problemas, ao invés de se estimular o acúmulo de desculpas e esquivos; e o fato de que os empregados são educados a ousar, desejar e tomar a iniciativa de assumir responsabilidades pelo seu grupo e/ou empresa.

### **1.3 Justificativas**

O sucesso das organizações atuais está amplamente co-relacionado à atenção que se venha dar às necessidades das pessoas como um todo, ou seja, das pessoas que estão no ambiente externo da organização: fornecedores, clientes, entidades de classe, comunidades, etc., e das pessoas que estão no seu ambiente interno: empreendedores e colaboradores. Esta, de acordo com Moller (1996, p. 136-137), é uma tendência inevitável:

A rápida evolução exige que as empresas mudem constantemente suas estratégias. A maneira pela qual as metas são atingidas precisa ser reconsiderada repetidamente... Precisamos aprender a perceber e a utilizar as pequenas rajadas dos ventos de mudanças para não sermos apanhados de surpresa pelo vento, mas possamos utilizar a sua energia.

Portanto, este assunto carece de estudos sistematizados para fazer valer suas verdades junto às organizações modernas.

A questão comportamental humana e seu relacionamento com o trabalho, é base

ampla para investigações científicas, dado ao fato de a configuração mental humana ser extremamente complexa e de que capital e trabalho, mais que nunca, carecem de ajustes cada vez mais significativos, visando sempre a realização de resultados positivos para ambos.

A riqueza da mente humana, sua capacidade de oferecer respostas e soluções e o fato de que produzirá mais e melhor (compromisso) aquela pessoa que estiver satisfeita e motivada em seu ambiente de trabalho, tem merecido inesgotáveis esforços em estudos científicos através dos tempos e é nestes fatores que se pretende focalizar esta dissertação, ou seja, nas possibilidades de, em estando satisfeitos e motivados, os trabalhadores poderem efetivar incursões mais significativas na vida organizacional e com vistas a ampliarem, inclusive, seu próprio desenvolvimento.

Vanderley (1998), entende que qualquer organização moderna só logrará êxito na satisfação das pessoas fazendo equilibrada combinação destas duas condições, as quais fazem prevalecer a valoração do capital intelectual, elemento propulsor de resultados dentro da empresa.

A organização a ser pesquisada neste trabalho científico poderá obter benefícios consideráveis quanto à gestão humano-organizacional, sendo que o conceito do employeeship, uma das ferramentas objeto do estudo e que compõe um dos incentivos a serem propostos, vem, com maestria, confirmar tais argumentações quanto ao valor da atitude inovadora e desafiadora de se investir nas pessoas o máximo possível, para delas se extrair o máximo possível.

Estas considerações levam à conclusão de que se faz necessário conhecer ainda melhor o homem no seu ambiente de trabalho, bem como esclarecer quais ingredientes são mais propícios à satisfação e à conseqüente eficácia do trabalhador. Para isto, investigações científicas devidamente sistematizadas fazem-se necessárias.

Sendo que a sociedade brasileira vive momentos de sensíveis transformações sócio-econômicas, é necessário ampliar o grau de visão de nossos empreendedores e colaboradores, para que assim, e tão somente assim, consigam dispor de tais esclarecimentos, tão vitais à satisfação individual e coletiva. Ora, a intervenção do método científico é indispensável na busca destes ensinamentos.

Se o objetivo é uma sociedade mais justa, as células desta sociedade (família, instituições públicas, empresas, comunidades) devem merecer tratamentos

constantes de fortalecimento e robustez. Esses fatores estão plenamente integralizados na presente dissertação, a qual focaliza a estabilidade emocional dos trabalhadores, proporcionada pela satisfação no ambiente de trabalho, a qual se refletirá naturalmente na vida familiar e comunitária.

Portanto, a referida pesquisa em muito contribuirá para que a empresa foco do estudo possa obter informações esclarecedoras quanto ao objeto do estudo e venha com isto alterar o comportamento para melhor.

Pressupõe-se, assim, ser válida a realização de um estudo de caso na área comportamental, sob o ponto de vista motivacional contemporâneo, pois é de suma importância comporem-se conjunturas arrojadas e destemidas no caminho da adequação social. Que o senso de direção passe por ajustes e que seja focada, sim, a satisfação pluri e não unilateral.

Vale informar que este trabalho enfoca preferencialmente os clientes internos da organização, mas que também clientes externos devem ser levados em conta, pois os mesmos configuram-se como “termômetros”, que podem indicar graus de satisfação ou não, de qualidade ou não, de eficácia ou não, relacionados aos serviços e produtos prestados pela empresa, como sendo isto um reflexo do que se está priorizando na mesma.

O fato de haver-se estabelecido a análise comportamental dos trabalhadores da empresa foco do estudo, relacionada às variáveis interação/integração e conhecimento, credencia como relevante a presente pesquisa por serem estas as variáveis determinantes do comportamento, mais amplas, pois nelas estão inseridos diversos fatores contextuais, tais como treinamento e desenvolvimento, satisfação, aprendizagem integral, participação/envolvimento, visão, valores, cultura, clima, etc.

### 1.3.1 Co-relação entre o tema proposto e a Engenharia de Produção

A definição clássica para Engenharia de Produção, adotada tanto pelo American Institute of Industrial Engineering (A.I.I.E.) como pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO) assim se expressa:

Compete à Engenharia de Produção o projeto, a implantação, a melhoria e a manutenção de sistemas produtivos integrados, envolvendo homens, materiais e equipamentos, especificar, prever e avaliar os resultados obtidos destes sistemas, recorrendo a conhecimentos especializados da matemática, física, ciências sociais, conjuntamente com os princípios e métodos de análise e projeto da engenharia.



As prerrogativas da Engenharia de Produção, acima citadas, contribuem para a intenção básica da pesquisa objeto desta dissertação, pois, como visto, há plena adequação entre o tema proposto (satisfação e compromisso dos funcionários e os fatores motivacionais) e o foco característico da Engenharia de Produção, que é o de multidisciplinaridade e de abrangência em diferentes áreas de atuação.

Sendo ainda que a Engenharia de Produção se distingue das demais engenharias por incorporar, também, a dimensão do ser social, e que, portanto, a subjetividade humana está presente, enquanto contexto social e dimensão social intrínseca à produção, ela ocupa uma posição na interface entre a técnica e o ser social. Assim, à Engenharia de Produção interessam as interações entre tecnologia e individualidades sociais no interior dos sistemas produtivos. Em outras palavras, a Engenharia de Produção trata, além de um sistema composto de homens, materiais e equipamentos, também das relações ou interfaces entre os mesmos.

Conforme contemplado anteriormente, o alvo da presente dissertação está ajustado a este conceito, pretendendo levantar questões relacionadas às interfaces citadas e suas conseqüentes variáveis e resultantes.

## **1.4 Objetivos**

Visando uma plena adequação à lógica das pesquisas científicas, deve-se estabelecer os objetivos gerais e específicos a serem utilizados durante a investigação.

### **1.4.1 Objetivo geral**

- Analisar a satisfação e compromisso dos trabalhadores de uma empresa, relacionando-os às variáveis determinantes do comportamento.

### **1.4.2. Objetivos específicos:**

- a) Levantar políticas de desenvolvimento de Pessoas na empresa foco do estudo;
- b) Detectar aplicações de métodos e sistemas organizacionais voltados à gestão humano-organizacional, compatibilizando-os com os objetivos estratégicos das empresas;

- c) Identificar investimentos de recursos tais como financeiros, tecnológicos, profissionais, humanos e recursos orientadores, que visem à implementação e manutenção da satisfação dos colaboradores e suas implicações nos resultados da empresa;
- d) Avaliar a satisfação dos trabalhadores face às atitudes da organização concernentes às possibilidades de interação/integração inter e intragrupal, de interação/integração pessoas/grupos/empresa e ainda concernentes aos investimentos na ampliação de conhecimentos diversos das pessoas, entre eles profissionalizantes e educativos;
- e) Apresentar sugestões aplicativas ao quadro atual do sistema produtivo, quanto aos recursos investidos, visando melhorias na satisfação dos colaboradores.

## **1.5 Limitações**

Este estudo apresenta algumas limitações a serem comentadas a seguir.

Tais limitações independem da própria natureza da pesquisa, bem como do referencial teórico e procedimentos metodológicos adotados.

O estudo priorizará a análise da satisfação e do compromisso dos trabalhadores, por meio de um estudo de caso, o que impede a generalização das conclusões para além do universo pesquisado.

Sendo que o método de coleta de dados utilizará o questionário e a entrevista e a organização pesquisada é extremamente complexa em sua natureza e cultura, ressalta-se ainda mais o fato de que as conclusões devem ser consideradas com cautela, quanto à aplicabilidade para além do universo abordado.

Uma das limitações a serem consideradas é a de que não serão abordadas todas as pessoas da empresa ao mesmo tempo, ainda que sejam o fator mais importante da organização. O estudo privilegiará as áreas mais críticas a empresa, das quais a mesma depende para obtenção do seu êxito. As demais áreas, que porventura não sejam investigadas, poderão receber o mesmo tratamento em abordagens futuras.

Neste trabalho, selecionou-se como áreas vitais a de Produção (setor operacional), do qual se buscará enfatizar a situação foco deste estudo no departamento de fabricação, controle de qualidade e logística e a Administrativa, da qual se focalizará o setor de atendimento, de gestão de pessoas e comercial.

Apesar de estar intimamente relacionado à cultura e ao clima organizacional, o presente estudo não pretende aprofundar-se nos conceitos destes temas tão importantes, restringindo-se unicamente à avaliação do grau de satisfação interna e isto, ainda relacionada não aos fatores ditos higiênicos por Herzberg (1966), mas direcionada aos fatores motivacionais, ou seja, intrínsecos.

Uma das características do método utilizado é que considerável parte do tempo deve ser dedicada à realização, análise e tratamento dos dados levantados pelos questionários. Outro fato a ser considerado é que os dados subjetivos coletados dificultam uma análise estatística rígida.

Por ter sido realizado numa organização específica, este estudo diz respeito apenas ao caso selecionado e novas aplicações bem como generalizações merecem maior aprofundamento.

Quanto às diferenças tão comuns entre as pessoas (desigualdades intelectuais, emocionais e morais), que sugerem uma situação para a qual nenhum princípio, por excelente que seja, seria extensivo a um grupo heterogêneo de trabalhadores de uma determinada empresa ou de um grupo de empresas, muito menos para um universo de milhões de trabalhadores, deve-se ressaltar que não é pretensão do presente trabalho dissertativo estabelecer alguma regra universal de melhoria da competitividade pela melhor exploração do potencial humano, mas, sim, alertar os trabalhadores presentes no foco do estudo, sobre a realidade universalmente aceita de que as pessoas podem e devem constituir o principal ativo de qualquer organização.

## **1.6 Procedimentos Metodológicos**

O presente trabalho foi desenvolvido com base nos pressupostos básicos da metodologia científica, obedecendo às determinações estabelecidas para os procedimentos de pesquisa social, do planejamento à execução, bem como à análise, interpretação e aproveitamento dos dados coletados.

Para tanto, após concebidos os objetivos gerais do trabalho a ser desenvolvido, optou-se, em nível de estratégia de pesquisa, pelo método do estudo de caso, que configura-se com o mais adequado aos propósitos estabelecidos, por permitir, segundo Yin (2001), respostas mais satisfatórias a questões do tipo “como” e “por que” em um contexto em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos

comportamentais e em que tais eventos refiram-se a fenômenos contemporâneos da vida real.

A pesquisa bibliográfica é outra característica do desenvolvimento do presente trabalho. Neste caso, optou-se por este método por ser uma forma de investigação que revela descobertas já realizadas que enriquecem e fundamentam mais substancialmente a pesquisa a ser empreendida, bem como os resultados obtidos.

Por abordar questões conceituais e comportamentais humanas no ambiente de trabalho, buscou-se ainda como complemento ao método investigativo aplicado, o enquadramento qualitativo da pesquisa. A pesquisa qualitativa, segundo Richardson (1999), permite uma maior compreensão dos significados e características situacionais, em detrimento de medidas quantitativas que visem revelar os resultados esperados neste tipo de abordagem social. No entanto, dado ao fato de a presente pesquisa envolver e apresentar aspectos e resultados numéricos em expressões quantitativas entende-se que a mesma pode, também, ser considerada de cunho quantitativo, já que seus números indicam que os resultados têm considerável significância, não sendo, assim, mero fruto do acaso.

O Método Quantitativo, de acordo com Richardson (1999), visa impor uma maior segurança quanto à precisão dos resultados obtidos, elevando o grau de confiabilidade das inferências.

Para atender aos requisitos destes tipos de pesquisas, determinou-se que a coleta dos dados se daria por meio de questionários e análises documentais. A validade do questionário se deu pela realização de pré-testagens, as quais permitiram a definição de um questionário mais devidamente adequado às realidades encontradas.

A empresa permitiu acesso a documentos internos que por certo revelam procedimentos comportamentais alusivos aos objetivos gerais da pesquisa e que certamente devem integrar este trabalho.

## **1.7 Estrutura da Dissertação**

De acordo com os dados constantes na Figura 1, o presente trabalho de dissertação compreende uma estrutura de seis capítulos, sendo que cada um contemplará os seguintes conteúdos:

Capítulo 1 – Na forma de introdução, apresenta o tema foco do estudo, as justificativas, os objetivos e as delimitações da pesquisa.

Capítulo 2 – Texto contendo toda revisão da literatura relacionada ao tema proposto. Nesta fundamentação, a ênfase se dará nos assuntos correlatos ao comportamento humano e seu desenvolvimento pessoal e profissional voltados para a satisfação do trabalhador, à administração contemporânea, à qualidade em produtos e serviços e às tendências relacionadas ao trabalho e à produtividade, tudo isto relacionado ao componente humano devidamente satisfeito e motivado no processo produtivo.

Capítulo 3 – A metodologia científica aplicada. O capítulo quatro mostrará o estudo de caso propriamente dito, bem como as técnicas científicas utilizadas para sua realização. No estudo de caso serão evidenciados o relacionamento empresa/trabalhadores, os níveis de satisfação interna, a cultura de envolvimento e comprometimento, entre outros.

Capítulo 4 – Aqui se contemplará alguns dados históricos da Electrolux, desde a fundação, passando pelo seu desenvolvimento e ampliações, fruto das políticas internas e externas de trato para com trabalhadores e clientes. Consta ainda deste capítulo a efetiva realização do diagnóstico de satisfação e compromisso internos e dos resultados. Os resultados compreendem as indicações definitivas da pesquisa e mostram os níveis da situação interna, relacionados ao tema proposto.

Capítulo 5 – Conclusão e recomendações. Apresentação das informações conclusivas relacionadas ao tema e propostas, com base na revisão da literatura e no estudo de caso, para melhoria da situação empírica abordada. Ainda integram este capítulo, as indicações de referências bibliográficas, da bibliografia, bem como os anexos e apêndices do trabalho.

| <b>CAPÍTULO 1</b> | <b>CAPÍTULO 2</b>     | <b>CAPÍTULO 3</b> | <b>CAPÍTULO 4</b>                                 | <b>CAPÍTULO 5</b>         |
|-------------------|-----------------------|-------------------|---|---------------------------|
| Introdução        | Revisão da Literatura | Metodologia       | Resultado-Diagnóstico de Satisfação e Compromisso | Conclusão e Recomendações |

Figura 1: Quadro de Estrutura da Dissertação

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta parte do trabalho de pesquisa, pretende-se como forma de se determinar uma maior e melhor sustentabilidade ao mesmo, angariar informações de diversos trabalhos já produzidos, na forma de livros, artigos, dissertações, teses, entre outros, as quais devem proporcionar maior clareza e objetividade ao trabalho.

O trabalhador da atualidade tem sido alvo de considerações mais freqüentes e importantes, no sentido de se proporcionar a ele maior qualidade de vida no seu ambiente de trabalho, e isto, segundo Rocha (1998, p.32), ocorre com base em diversas variáveis, conforme segue:

Há muito, as organizações estão buscando cada vez mais proporcionar a satisfação de seus trabalhadores, fato este constatado através das inúmeras pesquisas científicas na área da motivação de pessoal. Porém, vale ressaltar que, em cada época, o enfoque é diferenciado. Nos dias atuais, a relação Homem X Trabalho está voltada para os diversos fatores motivacionais que compõem o universo do ser humano, como: fatores emocionais, que fazem parte de sua essência; fatores intelectuais, que são adquiridos durante sua existência; fatores ambientais, que exercem influência em sua vida como um todo; fatores físicos, que nada mais são do que o suprimento de suas necessidades; e fatores psicológicos, que se compõem pela soma de todo o conjunto citado anteriormente.

Há que se notar, entretanto, que quando o assunto é “fatores motivacionais”, deve-se levar em conta os ingredientes que realmente proporcionam o ambiente motivador para as pessoas, ou seja, aqueles fatores não relacionados a recompensas quantificadas em bens tangíveis. Deve-se, sim, levar em conta, os fatores emocionais relacionados à auto-estima e auto-realização das pessoas. E é neste aspecto que se pretende realizar a presente revisão teórica, buscando pressupostos básicos que venham compor a necessária fundamentação.

### 2.1 Empreendimento e trabalho

Levando em conta o fato de que as empresas devem buscar entender que têm uma responsabilidade social muito além do que normalmente se concebe, Drucker (1998) ressalta que estas empresas devem considerar-se como órgãos da sociedade, não existindo para si mesmas, mas, sim, existindo para atender necessidades individuais e coletivas, ou seja, “não constituem fim em si mesmas, apenas meios”. (DRUCKER, 1998, p.31).

Focado na essência do que deve compor a vida dos administradores empresariais, Drucker (1998, p.31) chama a atenção para três tarefas básicas que,

em sendo eficiente e eficazmente cumpridas, promoverão o desempenho almejado não só para o empreendimento em si, mas para todos os que nele estiverem envolvidos:

- meditar demoradamente na finalidade e missão específicas da entidade e especificá-las;
- fazer com que o trabalho seja produtivo e que o trabalhador se realize;
- conduzir as repercussões sociais e as responsabilidades sociais da organização.

Se for dada a devida atenção a estas três dimensões da administração, perceber-se-á que em todas estão presentes o fator humano. No entanto, mais nitidamente ainda, na segunda dimensão, apresenta-se a preocupação com o fato de que as pessoas envolvidas precisam estar realizadas no ambiente de trabalho.

Neste sentido, o estudo adiante apresentado procurará apresentar uma fundamentação tal que permita sugerir a real necessidade de se atentar para a inovação nas concepções gerenciais da atualidade em prol de um mais equilibrado relacionamento entre empreendimento e trabalhadores.

### 2.1.1 A produção: antecedentes evolutivos

Faz-se necessária, a esta altura dos trabalhos, uma reflexão quanto aos primórdios e percursos da história industrial no mundo e de suas transformações até os dias atuais.

Conforme os avanços sociais tomam corpo, as organizações são impulsionadas a promoverem adaptações visando adequarem-se aos novos comportamentos da sociedade, que passa a impor novas demandas tanto no aspecto tangível (produtos, serviços, atendimento, etc.) quanto no intangível (valores organizacionais, cultura, qualidade de vida dos trabalhadores, meio-ambiente, etc.) da produção industrial.

Na Figura 2 estão demonstradas em forma de ondas, as grandes mudanças conceituais sofridas pela sociedade e a transição nítida das formas tradicionais de gestão de recursos para as formas mais avançadas. Vê-se, na Figura 2, como as bases produtivas passaram a enaltecer mais notadamente o valor da mente humana, em detrimento do homem como simples força motora. Com este novo tratamento do fator trabalho, a nova conjuntura gestora das organizações passou a destacar mais o espírito (intelecto) humano que o próprio corpo, enfim, mais o ser

interior que o exterior, fazendo adequação à lógica da realidade evolutiva: o principal ativo é a informação e esta é gerenciada na mente.

Esta importante transição impõe uma nova forma de relacionamento para com as pessoas que integram a equipe profissional das empresas e confirma que a motivação das pessoas nos meios produtivos não pode ser alcançada pela simples oferta de fatores tangíveis, mas pela promoção de um ambiente onde o ser pensante possa propor idéias, sugestões, críticas e outras modalidades de manifestações intelectuais, ou seja, de um ambiente onde estas ofertas por parte das pessoas tenham mais valor que resultados quantificados em unidades bem produzidas.

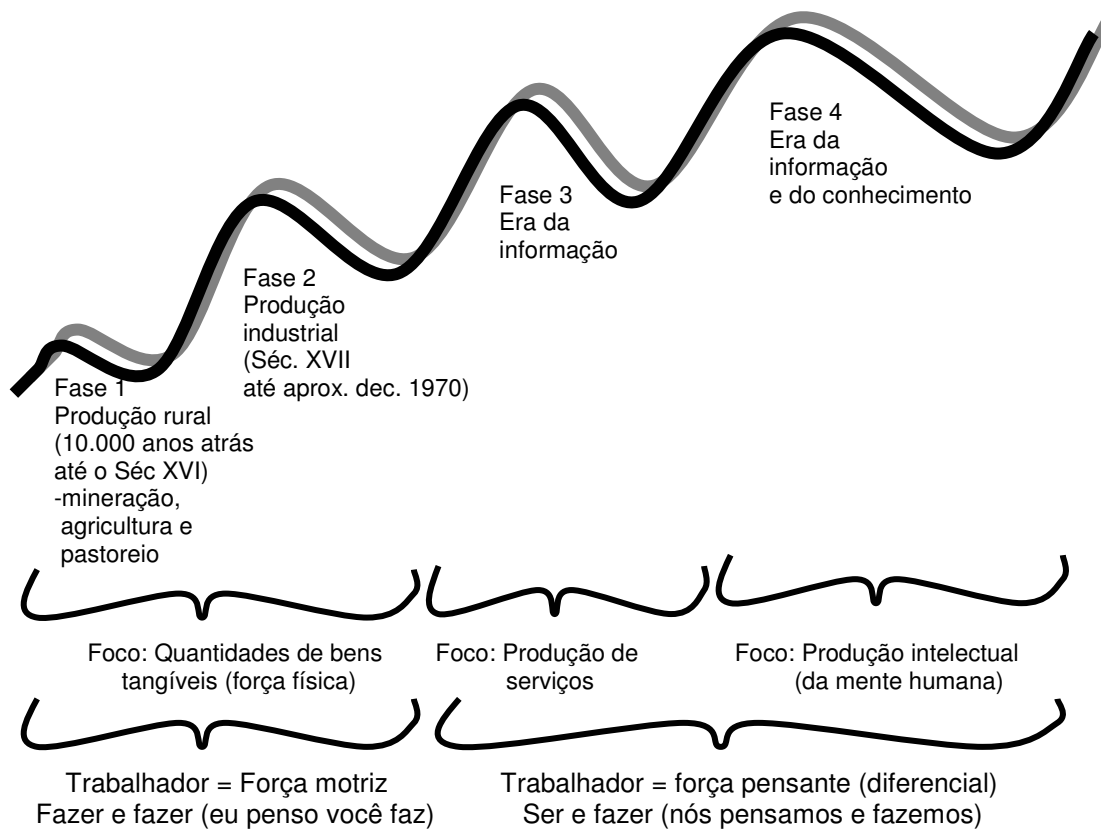


Figura 2: Mudanças sociais e conceituais na relação trabalho e poder

Fonte: Adaptado de TOFFLER (apud ANGELONI, 1999)

Na primeira onda, que de acordo com Toffler (1980), abrange de dez mil anos atrás até o século XVI da presente era, o homem se fixa na terra, deixando de ser nômade, pois identifica seu potencial produtivo. Explora a mineração, a agricultura e o pastoreio, passando a conhecer melhor os ciclos da natureza. Note-se que até a era da preeminência industrial, destacava-se claramente a importância da pessoa como força motriz muscular, capaz de transformar sua interação com o meio



produtivo em resultados quantitativos, sendo a pessoa avaliada tão somente por essa quantidade que pudesse produzir.

A segunda onda preconizada por Toffler (1980) e ocorrente entre os séculos XVII até a segunda metade do século XX, ainda mantém o enfoque quantitativo, apesar de contar com amplas e sensíveis melhorias estruturais, ou seja, características como valor agregado oriundo do capital, urbanização, especialização, massificação, obediência, rotina, pontualidade, fronteiras nítidas entre as empresas dominam as organizações e a vida social reforçando o enfoque quantitativo em detrimento do qualitativo. Aqui, as pessoas ainda não são pessoas, são recursos, números.

Referindo-se à fase mecânica da produção, na qual as pessoas eram efetivamente consideradas positivas mais por sua capacidade física de “fazer” do que propriamente pela sua capacidade mental de “ser”, Aktouf (1996, p.32) assim exprime as condições nas quais os trabalhadores eram considerados:

Seja como máquina de músculos, animal econômico atraído pelo ganho material ou animal “mecânico psicológico” mais ou menos manipulável, o empregado permanece largamente considerado como uma ferramenta de que nos servimos ou que teleguiamos. De toda maneira, o empregado é sempre aquele que somente tem uma coisa a fazer: executar o que lhe é indicado, obedecendo a uma rotina de trabalho.

Avançando um pouco mais na história, com a transição para sistemas mais avançados de produção, a mente, o intelecto e o espírito humano passam a determinar novas posturas sociais e organizacionais, pois as pessoas, então, dominam maiores quantidades de informações e acumulam mais conhecimentos, passando a entender que tão ou mais importante que sua eficiência, é sua eficácia, como agente facilitador e transformador.

Em concordância com isto, Toffler (1980) propõe outras características que identificam novos fatores para obtenção do desenvolvimento e satisfação do trabalhador: informação, valor agregado oriundo do conhecimento, descentralização, criatividade, empresas compartilhadas virtuais.

Estando a sociedade moderna sustentada num elevado grau de consciência individual e coletiva, pressupõe-se que qualquer estrutura produtiva atual deverá considerar que as pessoas serão bastante dedicadas se puderem oferecer, além de seus músculos, seu cérebro, ao sistema produtivo. Para Angeloni (1999), isto leva a concluir que a produtividade pessoal tem como combustíveis, além dos nutrientes da alimentação cotidiana e dos produtos medicinais que a promovam, a intuição, a

aprendizagem, a criatividade, a inovação, o compartilhamento e que a infra-estrutura organizacional voltada para o sucesso deverá contar com fatores tais como a visão holística (visão do todo e das interseções e interações entre as partes), a cultura construtiva bi-lateral (confiança, franqueza e colaboração) e o estilo gerencial participativo (flexibilidade, participação e apoio), sendo que isto combate os conceitos arcaicos da centralização.

No empreendimento em que se constate excesso de cobrança pela força produtiva do trabalhador e descaso pela oportunidade de expressão e de auto-desenvolvimento do mesmo, pode-se identificar o problema apresentado por Drucker (1998), quando se refere ao fato de que “o caminho do bem-estar não constitui um método destinado a dirigir as pessoas. É um método destinado a ajudá-las.” (DRUCKER, 1998, p.310). Quando, no empreendimento, as pessoas não passam de forças motoras, a tendência é que sejam dirigidas. No caso contrário, elas são ajudadas a se encontrarem, podendo, assim, dirigirem seus próprios propósitos.

De forma equivalente a estes pensamentos, Hampton (1990, p.308) afirma que “Dentro da empresa, os empregados estão mudando, obtendo maiores níveis educacionais, colocando maior ênfase nos valores humanos e pondo em dúvida a autoridade.” Têm sido muito comuns os questionamentos das pessoas no trabalho sobre seus direitos não só de segurança, compensação e outras leis, mas, também, com relação à sua individualidade e auto-expressão no trabalho. (HAMPTON, 1990). Isto, necessariamente, leva empreendedores e colaboradores a repensarem suas posturas e implementarem mudanças organizacionais vitais para o futuro de todos.

### 2.1.2 As organizações – inovar para sobreviver

A atitude mais coerente das organizações, com vistas a estabelecer o melhor ambiente de trabalho, no qual pessoas se desenvolvam e manifestem mais elevado espírito de comprometimento, seria, segundo Kannane (1999, p.25), “adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica na adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, possibilitando a valorização do potencial humano.”

Kanaane (1999) faz entender que o ponto de equilíbrio que vise manter as características pessoais e profissionais do trabalhador se configura como o caminho mais prudente a ser tomado pelas organizações. Isto implica em se promover um estreitamento entre empreendedores e colaboradores, o que se dará a partir do

momento em que condições facilitadoras para a adaptação e ajustamento do indivíduo forem efetivadas. Como? “Redefinindo-se o sistema de 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 funcionários.” (KANAANE, 1999, p.31).

Pires (2000) comenta que a manutenção das empresas no mercado por longas décadas e até séculos depende muito de sua capacidade de mudança, adaptação, adequação às realidades contemporâneas. Cita o autor, que de 1983 em diante, 1/3 das 50 maiores empresas deixaram de existir, ou por falência ou por serem incorporadas por outras como a sueca Stora, que após 700 anos, diluiu-se.

Ao discorrer sobre o tema do desaparecimento de tantas empresas “sólidas”, Pires (2000) enfatiza que muitos dos gestores dessas empresas estão preocupados exclusivamente com a produção de bens e serviços e se esquecem que a empresa é uma comunidade de seres vivos. As companhias sobreviventes, enfatiza Pires (2000), são as que possuem uma personalidade que as permite evoluir harmoniosamente. Elas são quem são, entendem sua posição, valorizam novas idéias e as pessoas. Tais empresas têm em comum algumas características: a) conservantismo nas finanças; b) sensibilidade com o mundo ao redor – um bom sistema de informações, com uma boa capacidade interna de aprendizagem e adaptação; c) segurança de sua identidade; d) tolerância com novas idéias.

Assim sendo, deve-se levar em conta, no contexto diretivo e gerencial, a vital necessidade de se priorizar certas atitudes que solidifiquem as estruturas organizacionais de tal modo que consigam sustentar a empresa em meio às “tempestades”. Pires (2000) afirma que empresas que sobrevivem têm executivos que valorizam e respeitam pelo menos quatro prioridades básicas (Figura 3).

| PRIORIDADE BÁSICA   | COMENTÁRIO  |
|---|---|
| Comprometimento com as pessoas, antes de ser com outros recursos. | Para a empresa que vive esta realidade, recursos e lucros são como oxigênio, necessário para a vida, mas não o seu propósito. Os recursos são apenas um meio para sobrevivência.  |
| Respeito pela inovação, antes de devoção a políticas.             | Menos controle e mais oportunidade para concepção, desenvolvimento e divulgação de novas idéias.  |
| Aprendizagem, antes de procedimentos ordenados.                   | Saber adequar-se a cada fase da conjuntura do mercado de trabalho e de produtos e serviços. A empresa deve aprender sempre.   |
| Perpetuação da comunidade, antes de qualquer outra preocupação.   | A concepção de sobrevivência deste tipo de empresa privilegia a idéia de que é como um rio, sendo que aumenta com as chuvas, diminui com a seca e que é mais duradoura que qualquer das “gotas” que a compõem. Esta empresa baseia seus contratos de trabalho na mútua confiança. Nela, o indivíduo sabe que sua empresa ajuda na sobrevivência e está preocupada com o seu crescimento individual. |

Figura 3: Quadro de prioridades empresariais básicas para sobrevivência

Fonte: Adaptado de (PIRES, Márcio de S., 2000, p.22-23).

Aliado a este mesmo pensamento, Drucker (1998) enfatiza a idéia de que as empresas devem ser, mais que nunca, voltadas à oferta de espaços à inovação, ao afirmar que “a organização inovadora fomenta o espírito inovador e cria o hábito e inovar... como grupo humano organizado de modo a alcançar inovações constantes e produtivas.” (DRUCKER, 1998, p.631).

Há que se entender, entretanto, que na maioria dos casos ocorrem resistências às mudanças nas organizações e estas podem ocorrer em todos os níveis. Para superar este obstáculo, Drucker (1998, p.644) faz uma salutar recomendação aos líderes e colaboradores, no sentido de assimilarem a necessidade do constante aprendizado:

A organização inovadora requer um ambiente de aprendizagem em toda sua estrutura. Cria e mantém um aprendizado contínuo. Em nenhuma época alguém poderá considerar-se “completo”. O aprendizado é um processo contínuo para todos os membros de uma organização.

“Desde os anos 60, pesquisadores acadêmicos e administradores estão cada vez mais interessados em ajudar os indivíduos e grupos das organizações a trabalharem juntos de forma mais eficaz”. (ROBBINS e COUTER, 1998, p.271). Esta preocupação em se alterar as atitudes comportamentais de líderes e liderados no trabalho fez com que técnicas de desenvolvimento organizacional surgissem no decorrer do tempo. Entre as técnicas mais comuns, surgem as da Figura 4, apresentadas por Robbins e Coulter (1998), como formas de ampliar o entrosamento das pessoas, seu desenvolvimento, interação e conseqüente integração ao grupo.



Figura 4: Técnicas de Desenvolvimento Organizacional

Fonte: (ROBBINS e COULTER, 1998, p.272).

Em cada técnica indicada na Figura 4, pode-se perceber indícios de que as pessoas são seus principais alvos, ou seja, é nelas que se deve concentrar as principais abordagens que visem implementar o real desenvolvimento organizacional, tendo ao centro, como objetivo maior, as relações de trabalho interpessoais mais eficazes.

### 2.1.2.1 Desenvolvimento organizacional

O questionamento mais destacado na atualidade, entre as organizações é “qual a fonte para obtenção de vantagem competitiva sustentável?” Ora, programas de desenvolvimento bem estruturados e confiados a pessoas bem intencionadas no âmbito da renovação de metodologias, poderão trazer respostas que atendam a essa expectativa.

Nas palavras de Silva L. (2001, pág<sup>s</sup>. 1 e 2), percebe-se a importância e a aplicabilidade de um eficaz programa de desenvolvimento organizacional, bem como sua conceituação básica, ligada à base desta dissertação, que é a visualização do fator humano como primordial e essencial ao êxito do processo produtivo.

A organização deve estar envolvida num constante processo educacional que permita-lhe adaptar-se às mais diversas situações que a cercam, tais como mercados, tecnologias, desafios, etc., as quais surgem progressivamente a cada dia. Neste esforço educacional, o qual pode-se denominar, também, Desenvolvimento Organizacional, mudança é a palavra de ordem. Variáveis como atitudes, valores, comportamentos e a própria estrutura da organização devem ser alvo de inovações. Silva, L. (2001) propõe que esta educação inovadora deve basear-se em dois grandes estudos: o da estrutura organizacional e o do comportamento humano na organização, integrados de forma sistêmica:

Os diversos modelos de Desenvolvimento Organizacional consideram basicamente quatro variáveis:

- O meio ambiente, focalizando aspectos como a turbulência ambiental, a expansão do conhecimento, a explosão tecnológica, a explosão das comunicações, o impacto dessas mudanças sobre as instituições e valores sociais, etc.;
- A organização, abordando o impacto sofrido em decorrência da turbulência ambiental e as características necessárias de dinamismo e flexibilidade organizacional para sobreviver nesse ambiente;
- O grupo social, considerando aspectos de liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos, etc. e
- O indivíduo, ressaltando as motivações, atitudes, necessidades, etc.

Perceba-se nestas quatro variáveis a presença de indicadores que alertam para a necessidade de considerar as pessoas como componentes indispensáveis a todo processo organizacional.

Se analisadas as considerações dos autores do Desenvolvimento Organizacional, nota-se que estes combatem as formas tradicionais de organização, defensoras dos Sistemas Mecânicos, e que não promovem as atitudes comuns aos Sistemas Orgânicos, nos quais buscam-se valores mais profundamente abrigados que, em sendo descobertos e dinamizados, redundam em resultados surpreendentes às organizações. Trata-se dos recursos internalizados nas pessoas. As diferenças entre um e outro sistema aparecem na Figura 5.

| SISTEMAS MECÂNICOS   | SISTEMAS ORGÂNICOS   |
|--|--|
| A ênfase é exclusivamente individual e nos cargos.                       | A ênfase é nos relacionamentos entre e dentro dos grupos.              |
| Relacionamento do tipo autoridade e obediência.                          | Confiança e crença recíprocas.   |
| Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida.                 | Interdependência e responsabilidade compartilhada.                     |
| Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas.                    | Participação e responsabilidade multigrupal.                           |
| Tomada de decisões centralizada.   | A tomada de decisões é descentralizada.                                |
| Controle rigidamente centralizado.                                       | Amplio compartilhamento de responsabilidade e de controle.             |
| Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade. | Solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas. |

Figura 5: Quadro de Diferenças entre Sistemas Mecânicos e Orgânicos

Fonte: (CHIAVENATO, 1999, p.323)

Os sistemas orgânicos parecem indicar uma melhor condição de trabalho e desenvolvimento para organização e trabalhadores, pois pressupõem a efetiva participação das pessoas como agentes altamente ativos e proativos no processo, bem como a prevalência da criação sobre a execução. Enquanto o frio sistema mecânico determina uma rígida divisão do trabalho, o orgânico pressupõe a participação responsável de indivíduos e grupos de indivíduos na consecução de objetivos e metas.

Para Mills (1987), ao se falar em participação, no entanto, deve-se levar em conta o fato de que este conceito é intrínseco ao senso de empresa e que o objetivo do todo é sempre o desenvolvimento de ambos os lados: pessoas e empresa. Ora, com programas específicos de desenvolvimento organizacional e estratégias eficientes e eficazes de participação mais responsável, todos poderão prestar melhores serviços e ofertarem melhores habilidades. Os participantes devem ser

conclamados, através de métodos tecnicamente desenvolvidos, a ampliarem seu grau de envolvimento e comprometimento com a organização, para que possam, então, evoluir com a mesma.

### 2.1.2.2 Rapidez e incertezas requerem aprendizado contínuo

A administração da incerteza será, também, uma conseqüência inevitável do processo de globalização e de elevação dos níveis de exigências impostos pelo mercado, segundo Chiavenato (1993). Tal assertiva enquadra-se perfeitamente nos dias atuais, fazendo surgir deste emaranhado uma cruel questão: o que se estará exigindo deste empreendimento amanhã? A cada momento surgem novas demandas sociais e o método ou sistema adotado hoje tem grandes chances de estar ultrapassado em pouquíssimo tempo. O senso de direção dos empreendedores deve estar, mais que nunca, altamente aguçado, para se fazer frente a essas bruscas e rápidas alterações.

Tal rapidez no processo de inovação das empresas, a competição e a concorrência acirrada são fatores que tendem a crescer em velocidade cada vez maior. Esses fenômenos conclamam as empresas para reverem imediatamente suas condições internas visando alcançar uma melhora em seu poder de competitividade, sendo esta uma condição de sobrevivência.

Um forma de adaptação às exigências da atual conjuntura empresarial está no aprendizado constante pelo qual devem passar empreendedores e colaboradores. Nas palavras de Senge (2001, p.15), existe uma espécie de “organização que aprende”, como sendo aquela que esteja seriamente envolvida no desenvolvimento dos tipos de capacidades de aprendizagem, dominando as respostas certas tão necessárias ao processo. Nestas empresas que aprendem, todos os eventos do dia-a-dia estão voltados para a aprendizagem contínua, onde as pessoas atingem um domínio pessoal de tal forma que “conseguem concretizar os resultados mais importantes para elas... comprometendo-se com o próprio aprendizado ao longo da vida. Porém, surpreendentemente, poucas organizações estimulam o crescimento de seus funcionários dessa forma.” (SENGE, 2001, p.41).

O domínio pessoal, anteriormente citado, tem como prerrogativa principal o fato de a pessoa impedir que, num determinado ponto de sua existência, como acontece em muitos casos, venha perder seu senso de compromisso, de missão e a vitalidade com a qual iniciou sua carreira. Segundo Senge (2001) nessa fase aproveita-se

muito pouco de sua energia e quase nada de seu espírito. Esta situação de vitória sobre as possíveis decadências pessoais somente será percebida em casos de pessoas que vivenciem aquela aprendizagem constante e estimulante para a vida, ou seja, que participem de processos em que estejam sendo construídas a “aprendizagem pessoal e a aprendizagem organizacional e onde haja compromissos recíprocos entre indivíduo e organização e um espírito especial de uma empresa composta de pessoas dispostas a aprender.” (SENGE, 2001, p.42).

Ainda para Senge (2001), toda e qualquer organização só estará num processo de aprendizagem quando os indivíduos que a integram o estiverem também, o que, em suma, não garante a aprendizagem organizacional, mas, sem aquela aprendizagem, esta não irá ocorrer.

Referindo-se à necessidade constante de interação/integração e de conhecimento dos trabalhadores, como forma de serem verificados melhores índices de satisfação dos mesmos e conseqüentes melhorias nos resultados organizacionais, Mintzberg (2001, p.214) cita que “o impulso de aprender, no fundo, é um impulso a ser gerado para expandir nossa capacidade. Este é o motivo pelo qual as organizações líderes estão dando importância ao aprendizado generativo, que gira em torno da criatividade e ao adaptativo, que lida com as tarefas.” Acrescenta ainda o autor que nestas organizações de aprendizado, os líderes, na realidade, são os formadores da organização em que as pessoas expandem suas capacidades continuamente para moldar seu futuro – isto é, estes líderes são responsáveis, mais do que por outra coisa qualquer, pelo aprendizado permanente e construtivo das pessoas.

Mintzberg (2001) orienta que a motivação das pessoas está amplamente relacionada ao aprendizado generativo, no qual o indivíduo está inserido num ambiente de tensão criativa, ou seja, sendo impulsionado a gerar criatividade com relação ao que sabe da situação atual e aonde desejam chegar, ele e sua organização. O aprendizado meramente adaptativo não gera motivação intrínseca, mas extrínseca, pois está relacionado às tarefas cotidianas e à solução de problemas que, uma vez resolvidos, inibem a continuidade do processo de mudança nas pessoas, ao passo que no aprendizado generativo, as pessoas encontram constantemente novo combustível propulsor de suas expectativas, pois está relacionado à sua própria visão em relação à situação atual e ao futuro.

Ressaltando a notável importância do ser humano como agente transformador e



inovador, Aktouf (1996) traz maior ênfase sobre este assunto salientando que o papel das pessoas na organização pode ser vislumbrado a partir de pelo menos quatro variáveis: a) ser humano como única vantagem competitiva sustentável na organização voltada para a transformação cultural; b) a responsabilidade humana no mundo da tecnologia das informações; c) a presença do ser humano em um marketing que realmente muda e d) as relações de aprendizagem com os clientes. Poucas organizações em processo de mudanças e inovações atentam para estes fatos.

Aktouf (1996, p.17) chama de “administração inteligente do futuro” aquela participativa, na qual o desenvolvimento da empresa depende da presença dos empregados.

Diante disto, o ser humano passa a constituir importantíssimo recurso da organização, constituindo-se, assim, fator imprescindível o contar com pessoas que possam gerar, aplicar e desenvolver conhecimentos, métodos e tecnologias e que estejam motivadas para atingir os objetivos gerais.

### 2.1.2.3 Visão contingencial

A Abordagem Contingencial ou Situacional estabelece que não pode haver princípios universalmente aplicáveis que funcionem em todas as situações. As principais variáveis contingenciais constam da Figura 6, elaborada por Robbins e Coulter (1998, p.33) e sugerem que se deve levar em conta o fato de que realmente existem situações internas e externas nas empresas, cujas intervenções descritivas e/ou prescritivas podem não requerer as mesmas medidas aplicadas em uma empresa, em relação a outra, ou seja, a resposta para certa situação em uma certa empresa não é necessariamente a resposta apropriada para outra empresa, inclusive na mesma situação.

Conforme crescem os sistemas, aumentam também as percepções internas e influências externas e, situações como o tamanho da organização em termos de quantidade de pessoas, as políticas de atualizações tecnológicas, a enorme gama de alterações ambientais oriundas de fatores políticos e econômicos e sociais e, ainda, a latente carga de diferenças existentes entre os indivíduos, promovem alguma diferenciação entre as partes, as quais necessitam ser de constantes ajustes, conforme expressa Lawrence e Lorsch (apud CHIAVENATO, 1993, p.810), “À medida em que os sistemas crescem de tamanho, diferenciam-se em partes e o

funcionamento destas partes separadas tem de ser integrado para que o sistema inteiro seja viável.” Na expressão “inteiro”, o autor congrega as partes integrantes do sistema, entendendo-se, com isto, que as partes são interdependentes e interativas entre si, para promoverem o funcionamento do todo.

| TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO  | ROTINA DA TECNOLOGIA DE TAREFA   |
|---|--|
| O nº de pessoas em uma organização é uma importante influência no que fazem os administradores. Na medida em que o tamanho aumenta, o mesmo ocorre com os problemas de coordenação. Por exemplo: o tipo de estrutura organizacional adequada para uma organização de 50.000 empregados é provavelmente ineficiente para uma organização de 50 empregados. | Para que uma organização alcance o seu propósito, ela usa tecnologia; ou seja, ela se lança no processo de transformar entradas em saídas. Tecnologias rotineiras requerem estruturas organizacionais, estilos de liderança e sistemas de controle diferentes daqueles requeridos por tecnologias especiais ou não rotineiras. |
| INCERTEZA AMBIENTAL   | DIFERENÇAS INDIVIDUAIS   |
| O grau de incerteza causado por mudanças políticas, tecnológicas, sócio-culturais e econômicas influencia o processo administrativo. O que funciona melhor em um ambiente estável e previsível, pode ser totalmente impróprio em um ambiente em rápida mudança e imprevisível.  | Indivíduos diferem em termos do desejo por crescimento, autonomia, tolerância à ambigüidade e expectativas. Estas e outras diferenças individuais são particularmente importantes quando os administradores escolhem técnicas de motivação, estilos de liderança e projetos de trabalho.                                       |

Figura 6: Quadro das variáveis contingenciais de maior destaque

Fonte: Adaptado de (ROBBINS e COULTER, 1999, p.33)

O que se percebe nestas considerações de Robbins e Coulter (1999) é que a Abordagem Contingencial levanta um aspecto em uma de suas variáveis, que merece especial atenção. O fato de o ser humano apresentar estas diferenças individuais insinua que dificilmente haveria um modelo de desenvolvimento capaz de atingir a todas as pessoas, pois estas têm importantes desigualdades intelectuais, emocionais e morais. Isto, entretanto, pode ser considerado improvável, pois dificilmente um projeto de desenvolvimento pessoal não encontraria acolhida na maioria das pessoas, sendo que estas, em momentos tão incertos do mundo profissional, em meio a tantas incertezas quanto ao futuro, rodeadas pela constante exigência de maior qualificação, estariam totalmente na contra-mão da realidade, rejeitando possibilidades reais de crescimento. Além do mais, não seria imprudência conceber a idéia de que esta dita diversidade entre as pessoas possa muito bem ser convertida em bens para a organização, por diversas razões, dentre as quais pode-se destacar o fato de que quanto maior o espectro de influências oriundas de diversas mentes interessadas no sucesso da empresa e de si próprias, tanto maiores serão as respostas e soluções aos inúmeros problemas que a permeiam.

Exatamente quanto a este ponto, Robbins e Coulter (1999) afirmam que uma liderança consciente e atualizada irá reconhecer neste fato (a diversidade entre as pessoas) a possibilidade de se maximizá-lo num poder de ganho para a empresa, já que isto pode redundar em um amplo espectro de pontos de vista e habilidades de solução de problemas para a organização. Para reforçar ainda mais esta concepção, de que deve-se acreditar e investir no potencial das pessoas, com vistas a elevar ainda mais o grau de satisfação e compromisso das mesmas e de se alcançar inovações e melhores resultados, os autores citam também que “uma organização que usa todo o seu potencial humano gozará de poderosa vantagem competitiva.” (ROBBINS e COULTER, 1999, p.33).

A vantagem competitiva aqui registrada pode ser entendida como um maior poder de ação da empresa em relação a seus concorrentes, bem como em relação às novas e rígidas exigências do mercado como um todo.

As hipóteses e pressupostos básicos desta dissertação insistem em que o comportamento humano tem-se mostrado de forma quase que universal, num paradigma equivalente em todas as numerosas variedades situacionais das organizações e comunidades brasileiras. Portanto, o princípio administrativo ora defendido configura-se em modelo passível de aplicabilidade às mais variadas formas de organizações.

Um modelo de aplicabilidade dos princípios de valoração do potencial humano, que apresentou resultados extraordinários para a organização, pode ser observado no caso Oticon Holding S/A, citado por Robins e Coulter (1999, p.235), constante do anexo 1.

No caso Oticon Holding S/A, o fator preponderante do sucesso é a possibilidade de maior comunicação entre departamentos e trabalhadores, configurada pela quebra de barreiras e limitações, pela maior proximidade entre os níveis hierárquicos, enfim, pela possibilidade de maior exposição de idéias e criatividade por parte das pessoas envolvidas na produção. A empresa Oticon Holding S/A foi descrita por seus dirigentes como “a organização mais flexível que existe.” Esta flexibilidade bem pode representar os esforços por extinguir o velho modo de gerenciamento e substituí-lo por um sistema mais inteligente e atualizado, no qual palavras como “flexibilidade”, “inovação”, “renascimento”, “diálogo” e “pense o impensável”, tão presentes no contexto organizacional da Oticon Holding S/A sejam cada vez mais freqüentes na vida de cada organização.

Supõe-se que o universo organizacional que existia quando Taylor, Fayol, Weber ou mesmo Koontz estavam escrevendo não existe mais. Administradores agora se deparam com um ambiente onde mudanças acontecem a uma velocidade nunca vista antes; muitas das diretrizes e princípios da administração do passado – criados para um mundo que era muito mais estável e previsível – não se aplicam mais. As organizações de sucesso do final dos anos 90 em diante são flexíveis, capazes de responder rapidamente e guiadas por administradores que podem desafiar a crença convencional e empreender com eficácia mudanças revolucionárias e maciças. “Em vez de dizer às pessoas o que fazer e como fazer, um crescente número de administradores está descobrindo que eles se tornam mais eficazes quando se concentram em ouvir, motivar e treinar.” (ROBBINS e COULTER, 1999, p.35).

## **2.2 Gestão contemporânea**

Referindo-se à necessidade de uma administração empresarial atualizada, Drucker (1998) salienta que a empresa já em funcionamento que em época que exija inovação não se mostre capaz de consegui-la está fadada ao declínio e à morte. E a administração que, em um período desses, não saiba dirigir suas inovações será incompetente e não se estará mostrando à altura do papel que lhe cabe. Gerir as inovações cada vez mais se mostrará como desafio à administração e como teste para sua competência.

### **2.2.1 Estratégias empresariais, inovação e qualidade**

Os termos competitividade e qualidade são bastante comuns quando o assunto é estratégia empresarial. Segundo Pires (2000), os níveis de competitividade da organização passam por uma relação entre o grau de parceria e o grau de competitividade propriamente dito, estabelecidos entre a organização e agentes internos e externos. Pires (2000) informa que entre esses agentes estão os colaboradores internos, ou seja, os funcionários em geral e que as empresas em sua maioria ainda não assimilaram este nível intra-organizacional de parceria. Segundo Pires (2000, p.19), ainda se desconhece uma forma de fazer com que os colaboradores garantam a competitividade da empresa”. Pode-se deduzir desta afirmação que há, ainda, um grande campo fértil a ser explorado neste sentido, no qual as pessoas, como grandes detentoras de capacidade inovadora poderão

enraizar-se como agentes de segurança para a competitividade empresarial, já que o motivo desta pouca procura das pessoas como agentes de garantia de competitividade, segundo Pires (2000), é a ínfima idade – cerca de 400 anos - das empresas comerciais, como são hoje conhecidas e que, ainda, a ciência da administração, que as estuda, é mais jovem, contando com aproximadamente 100 anos de história.

Segundo Kanaane (1999, p.21), há obstáculos à implementação da qualidade no ambiente de trabalho, dentre os quais destacam-se a resistência às mudanças, externadas pelos funcionários através de seus comportamentos e atitudes, bem como a obsolescência de maquinários e equipamentos:

Os anos 90 fizeram surgir a preocupação com a qualidade de vida do trabalhador e, por extensão, a qualidade de produtos e serviços, como pré-requisitos para o ingresso na internacionalização da economia, principalmente no que tange à competitividade de mercado. Um dos mecanismos adotados pelas empresas, hoje, refere-se à ISO-9000 (que tem como objetivo básico credenciar as organizações no tocante aos padrões de eficiência e eficácia).

A evolução dos pensamentos administrativos apresenta diversas variáveis para as quais são estabelecidas novas condições à medida que o mercado impõe exigências desconhecidas até determinado momento. Uma das abordagens desta evolução passa, obrigatoriamente, pela gestão da qualidade.

Ao referir-se às estratégias tão necessárias para inovação, pela qual toda organização que queira manter-se viva deve passar, Drucker (1998, p.636) afirma que as coisas envelhecem rapidamente e que estas coisas devem, na medida do possível serem descartadas para que dêem lugar ao novo:

O alicerce da estratégia para inovação é o descarte planejado e sistemático de tudo que é velho, moribundo e obsoleto. As organizações inovadoras não gastam tempo nem recursos defendendo o passado. Só o descarte sistemático do passado pode liberar os recursos necessários ao serviço do que é novo, especialmente o recurso mais escasso de todos, que é o do pessoal capacitado.

Drucker (1998) sugere que realmente as empresas vencedoras serão aquelas que dediquem tempo e recursos para inovar constantemente e usa o termo “especialmente” para referir-se àquele que chama de recurso mais escasso: o pessoal capacitado. Como isolar do trabalho da inovação, a gestão da qualidade? Como isolar da gestão da inovação e da qualidade, o recurso e o potencial humano

da organização? Pessoas capacitadas farão cumprir todo este contexto.

A Figura 7 mostra a evolução do pensamento concernente aos conceitos de qualidade havidos no decorrer das últimas décadas, revelando mais um apoio à hipótese de que o ser humano é fator preponderante para a obtenção de resultados positivos nas organizações modernas, haja visto serem os instrumentos maiores da satisfação do consumidor em relação aos produtos e serviços, atualmente.

| CONCEITOS DE QUALIDADE |                      |   |
|------------------------|----------------------|---|
| PERÍODO                | ÊNFASE               | COMENTÁRIOS   |
| Até 1960               | Controle             | - Neste aspecto, o conceito de qualidade estava baseado na quantidade de inspetores sobre as atividades. Quanto mais inspetores, mais qualidade.<br>- A inviabilidades deste enfoque está nos custos mais elevados e na maior tensão para o nível gerencial – excesso de rigor do controle. |
| 1970                   | Estratégias          | - Aqui, a qualidade depende de estratégias gerenciais voltadas para o controle das coisas.<br>- Ex.: Modelos japoneses: kanban, just in time, KAIZEN, etc.  |
| 1980                   | Gerenciamento/Gestão | - Nesta fase, vê-se a qualidade como fruto de investimentos em qualificação, através de treinamentos técnicos, pelas intervenções, inclusive, de universidades voltadas para isto.  |
| 1990                   | Ambientes            | - A qualidade passa a ser vista de dentro para fora da empresa, com forte tendência a se focalizar o ambiente externo e seus componentes.   |
| 1995                   | Mercado              | - A concorrência passa a gerar maior tensão na gestão organizacional. Nestes momentos o controle acionário de muitas empresas brasileiras passam para as mãos de estrangeiros ou para terceiros, no Brasil mesmo. São as fusões, incorporações, etc.  |
| 1998                   | Equilíbrio           | - As variáveis exógenas oferta e demanda impõem nova concepção. A qualidade é afetada pelo excesso de uma ou de outra ou, ainda, das duas. O equilíbrio entre as duas significa manutenção da qualidade.  |
| 1999-...               | Diferenciabilidade   | - Quem faz o que qualquer um faz pode, a qualquer momento, ser substituído por qualquer um. A qualidade, aqui, significa ser diferente. Mas não apenas com relação às “coisas” da empresa. Deve haver EMPATIA em relação ao cliente/consumidor.   |

Figura 7: Quadro de Conceitos de Qualidade nas últimas décadas

Fonte: Adaptado de (PIRES, Márcio de S. Gestão Estratégica da Qualidade, 2000).

Conclui-se que as máquinas, sozinhas, não têm propriedade de fazer a diferença; os softwares também não poderão fazê-lo, pois são nada mais nada menos que meios eletrônicos de execuções aplicativos. As pessoas, essas sim, poderão compor o meio de alcance da diferenciabilidade. Só elas poderão tornar

vívda para os consumidores a empatia, fator de conquista e a fidelização.

Pires (2000) revela que há sensível relação entre os índices de qualidade obtidos pelas empresas e a satisfação das pessoas que atuam nestas empresas, mais especificamente quanto à satisfação proporcionada pela educação e o desenvolvimento das mesmas. Na Tabela 1, pode-se analisar os índices de qualidade das empresas brasileiras em relação à média mundial e às empresas japonesas; média esta relacionada aos investimentos em educação e desenvolvimento das pessoas, concomitantemente com sua satisfação.

Tabela 1: Comparativo entre Brasil, Média Mundial e Japão, de Indicadores na Gestão da Qualidade

| INDICADORES                    | INTERPRETAÇÃO  | BRASIL   | MÉDIA MUNDIAL | JAPÃO   |
|--------------------------------|--|----------|---------------|---------|
| Investimento em P&D            | Percentual do faturamento bruto investido em Pesquisa e Desenvolvimento.   | 1,45%    | 4,0%          | 10,0%   |
| Índice de Rejeição             | Grau de qualidade do que é produzido (produto por milhão-PPM).             | 20380PPM | 200PPM        | 10PPM   |
| Qualidade no Campo             | Desempenho dos produtos dentro do prazo de garantia.                       | 1,9%     | 0,02%         | <0,001% |
| Retrabalho Interno             | Percentual de peças produzidas e que são corrigidas.                       | 3,7%     | 2,0%          | 0,001%  |
| Gastos com Assistência Técnica | Percentual do faturamento de gastos durante o prazo de garantia.           | 0,98%    | 0,1%          | <0,05%  |
| Lead Time                      | Tempo médio de entrega dos produtos.                                       | 19 dias  | 3 dias        | 2 dias  |
| Melhorias Contínuas            | Percentual dos colaboradores que apresentam sugestões de melhorias no ano. | 2,5%     | 60,0%         | 95,0%   |
| Educação e Treinamento         | Percentual do faturamento bruto, investido em cursos.                      | 0,6%     | 4,0%          | 6,0%    |

Fonte: Adaptado de (PIRES, Márcio de S. Gestão Estratégica da Qualidade, 2000).

A Figura 8 apresenta a realidade da operacionalização do Controle de Qualidade Total, revelando uma realidade que permite confirmar a co-relação existente entre a elevação dos níveis de qualidade final com a efetivação da qualidade de vida do trabalhador. A motivação está nitidamente relacionada aos melhores desempenhos e melhores índices de aprovação nos resultados finais dos processos produtivos, ou seja, não se pode desconsiderar que resultados positivos são fatores estimulantes e impulsionadores para as pessoas e levam-nas a uma condição cada vez mais intensa de dedicação e esforços pelo empreendimento, já que isto lhes trará mais e

mais momentos de realização pessoal e profissional.

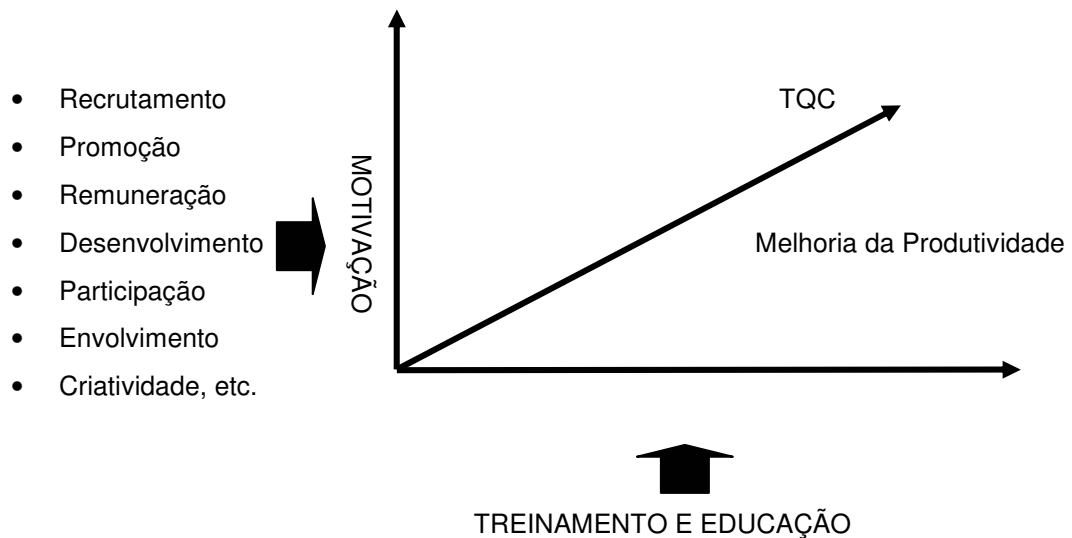


Figura 8: Operacionalização do TQC

Fonte: (PIRES, Márcio de S. Gestão Estratégica da Qualidade, 2000).

Estrategicamente, toda empresa deve considerar como vitais as dimensões Produtividade, Relações e Qualidade, sendo que estas estão, inclusive, alheias às limitações de outras dimensões: o tempo e o espaço. Em outras palavras, sempre e em todo lugar da organização deve haver produtividade, relações e qualidade. Pessoas que estejam satisfeitas e devidamente comprometidas com o processo produtivo e com o desenvolvimento próprio e organizacional também impedirão que prevaleçam limitações quaisquer em suas incursões na vida profissional, pois estarão inteiramente dedicadas ao processo.

A Figura 9 apresenta a inter-relação existente entre as citadas dimensões e sua vital interdependência.

Moller (1996, p.26), indicando a importância do empenho das pessoas em relação à empresa como um todo, informa que “quando o indivíduo faz um esforço sincero e orientado para as metas nas três áreas de sucesso da empresa é demonstrado um tipo especial de empenho pessoal que chamamos de *Employeeeship*.”

O conceito de *employeeeship* prevê, ainda, a efetivação de três grandes elementos: a responsabilidade, a lealdade e a iniciativa. Destes três, a responsabilidade é o elemento central, de acordo com Moller (1996). O funcionário que demonstrar *employeeeship* estará, naturalmente, oferecendo o melhor de si em seu próprio interesse e no interesse da empresa, com a qual estará, também



naturalmente, compromissado. Entretanto, para estar nesta condição, primeiramente a pessoa terá que sentir-se responsável pelos resultados da empresa. Sem responsabilidade, dificilmente haverá compromisso e lealdade para com os pares e metas da empresa e, ainda, dificilmente haverá iniciativa em melhorar e desenvolver a empresa.

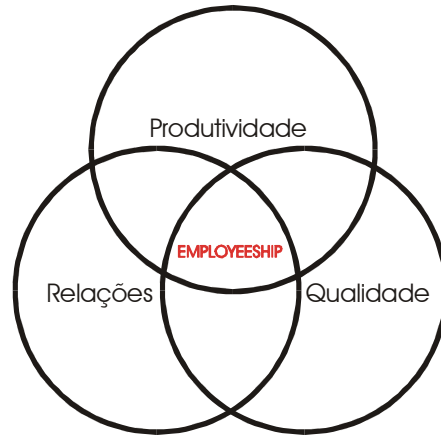


Figura 9: Intersecção employeeship: produtividade, relações e qualidade.

Fonte: Adaptado de (MOLLER, 1999, p.17)

### 2.2.2 Cultura employeeship: bases para satisfação e compromisso

A cultura de uma organização, segundo Wagner III e Hollenbeck (1999, p.367), “é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.” Desta forma, as pessoas estão reunidas em torno de um mecanismo que altera o modo formal de proceder na empresa, fazendo com que surja uma cultura específica.

Para Schein (apud WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p.367), essa cultura organizacional tem a seguinte característica:

É um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas [pelos membros de uma empresa] para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionam com eficácia suficiente para serem consideradas válidas e, em seguida, ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas.

Essas influências da cultura organizacional implementam maneiras informais e não oficiais de proceder entre os trabalhadores e isto porque as informações transitam entre os mesmos levando a cabo como que uma imposição do padrão de

comportamento. Tudo isto colabora para que os funcionários tenham como estabelecer para si mesmos o significado de sua existência profissional, bem como da organização que os cerca. (WAGNER e HOLLENBECK, 1999).

Como forma de aproveitar este enorme canal de fluxo de informações entre os colaboradores, Moller (1996) indica alguns mecanismos que podem enriquecer a comunicação intra-organizacional, de forma a incrementar a cultura da empresa. Os trabalhadores devem ser informados de maneira aberta e honesta através de um diálogo onde todos tenham o direito de serem ouvidos. Moller dá as seguintes sugestões: “Informe às pessoas a verdadeira situação da empresa: problemas, oportunidades, desafios, sucessos e fracassos. Só faça promessas que você possa cumprir. Estabeleça um diálogo.” (MOLLER, 1996, p.127).

O grande destaque da cultura organizacional é que as normas e valores que a compõem fazem fluir informações sociais, as quais revelam às pessoas o significado de si mesmas, de seu trabalho e de sua organização. A Figura 10 mostra o fluxo das informações sociais dentro da engrenagem empresarial e suas influências no comportamento das pessoas.

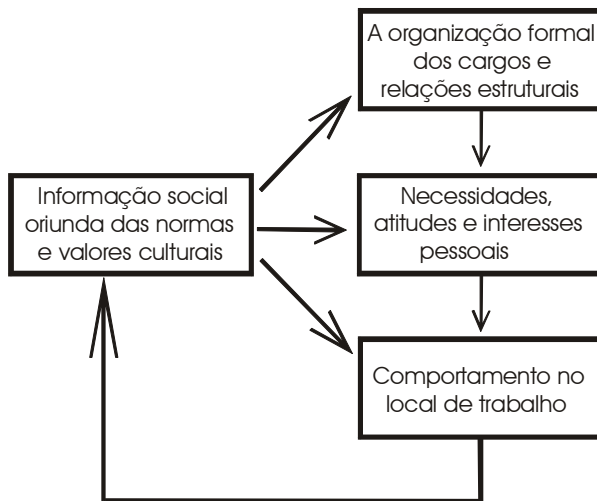


Figura 10: Ciclo de formação da cultura organizacional

Fonte: (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p.372)

Um aspecto da cultura organizacional a ser lembrado é que esta pode trazer, a longo prazo, efeitos positivos para a sobrevivência do empreendimento, desde que, obviamente, a cultura a ser construída leve os funcionários a perceberem o sucesso como algo a ser valorizado e procurado e a realização pessoal e coletiva como algo necessário. (WAGNER e HOLLENBECK, 1999).

Os empreendimentos modernos devem ser concebidos como verdadeiras equipes nas quais cada integrante questione-se constantemente sobre o que é preciso para ser um bom funcionário. É isto que Moller (1996) afirma ao conceber que a responsabilidade pela obtenção do desempenho ótimo deve ser vista como atribuição de todos e não somente dos gerentes-líderes. Há que se entender que todos estão envolvidos num processo comum, onde qualidades tais como responsabilidade, lealdade e iniciativa devem ser consideradas como atitudes que todos vivenciem no ambiente organizacional.

Neste sentido, pode-se estabelecer que o sucesso da empresa dependerá, então, de que todos sejam bons gerentes-líderes e bons subordinados, ou seja, pessoas integradas numa conduta de responsabilidade, lealdade e iniciativa.

Moller (1996, p.126) ressalta que “Não é bom para a gerência fixar metas e tomar decisões se os funcionários não forem informados a respeito das mesmas.” Um fator indispensável para se obter a atuação plena das pessoas é a especificação do que realmente se espera delas, ou seja, é preciso deixar claro o que se espera de cada um. Antes, porém, deve-se informar a todos o que será necessário realizar para se obter o sucesso de toda empresa, do departamento e, conseqüentemente, dos indivíduos. Esta clarificação das informações básicas proporcionará maior segurança nas atitudes individuais e coletivas. Segundo Moller (1996) os funcionários que não receberem as informações de forma clara sentir-se-ão menosprezados e enganados no processo.

A oferta de informações técnicas aos empregados também pode ser considerada como um processo de ensino/aprendizagem, o qual contribuirá em muito para a determinação do comportamento do indivíduo no ambiente organizacional. Segundo Hampton (1990), assim como as células do organismo humano, desde que privadas do oxigênio funcionarão mal e morrerão, também as pessoas, privadas de informações necessárias ao bom andamento das funções e cargos, estarão indispostas ao bom funcionamento, o que implicará em ineficiência para elas, para o departamento e para a empresa como um todo.

Entrando neste estado de falência pessoal gradativa, o trabalhador incorrerá na condição de desestímulo e desinteresse, o que acarretará em um mais constante e intenso declínio e, conseqüentemente, abandono definitivo da posição ou a permanência prejudicial na mesma. De acordo com a Figura 11, o desempenho do funcionário está intimamente ligado ao fluxo de informação que o cerca.



Figura 11: Necessidades de Informação do Cargo

Fonte: Adaptado de (HAMPTON, 1990, p.250).

Dentro deste espírito de cultura organizacional e de comunicação das informações básicas necessárias ao melhor desempenho das pessoas no trabalho, Moller (1996, p.15), pressupondo estar diante de pessoas realmente inseridas na cultura predominante, devidamente informadas e decididas a produzirem os resultados esperados para si e para o empreendimento, enfatiza que se deve esperar de cada uma que:

- ajude a criar um espírito de equipe no departamento e na empresa;
- trabalhe para crescer como ser humano e como profissional;
- esteja física e mentalmente apto;
- esteja, ao mesmo tempo, apto e disposto para preencher o seu papel no departamento e na empresa.

A cultura employeeship implica, ainda, em se poder contar com pessoas aptas e dispostas, o que determina o fato de que se deva proporcionar oportunidades de desenvolvimento de competências e habilidades que tornem as pessoas dispostas.

Uma característica determinante no conceito employeeship é que todos devem estar imbuídos de um espírito de auto-gerenciamento. “Gerenciar a si mesmo também é gerenciamento.” (MOLLER, 1996, p.18). Assim, entende-se que a capacidade de tomar decisões é cada vez mais necessária no mundo moderno do trabalho. O gerenciamento linear, proposto em escolas tradicionais, deixa de ocupar o espaço organizacional, dando lugar a pessoas preparadas e capazes. O autor

continua enfatizando que “as empresas terão de confiar muito mais no auto-gerenciamento e no co-gerenciamento dos funcionários.” (MOLLER, 1996, p.34).

Contribuindo com esta necessidade de pessoas capacitadas e seguras de sua motivação e desempenho, Hampton (1999) sugere que a Teoria da Expectativa explica os caminhos da formação da sustentação das bases desta motivação e do desempenho esperado. Nesta teoria, o indivíduo, num primeiro momento, denominado “valência”, percebe uma atração significativa ou não por um resultado futuro, que lhe determina um certo grau de satisfação antecipada. Num segundo momento, este mesmo indivíduo precisa convencer-se de que sua ação na busca daquele resultado realmente é segura. De acordo com Hampton (1999) está é a instrumentalidade da pessoa, ou seja, o momento em que ela assume uma determinada crença da ação a ser feita para a realização do resultado. Por fim, o terceiro momento determinante da motivação e desempenho é a expectativa do indivíduo. Aqui, segundo Hampton (1999, p.90 e 91), “expectativas são convicções relativas ao vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhar bem.”

A Teoria da expectativa, portanto, define a motivação em termos de desejo e esforço, por meio dos quais a realização de resultados desejados resulta da interação de valências, instrumentalidades e expectativas. O desejo só ocorre quando valência e instrumentalidade são altas e o esforço só ocorre quando todos os três são altos.

Pessoas bem preparadas, motivadas e confiantes no desempenho são, também, mais aptas a assumirem maiores responsabilidades e, em assim sendo, serão capazes de fazer coisas valiosas por si mesmas e pela organização. Sendo responsabilizadas pelo auto-gerenciamento e pelo bom andamento de toda organização, poderão sentir-se uma empresa dentro da empresa. Terão a consciência de que são vitais para a sobrevivência da mesma. Sentir-se-ão como um órgão que é vital para a sobrevivência do corpo. A Figura 12 ilustra esta idéia.

Assim, percebe-se que a pessoa tem como padrão de comportamento uma integridade tal que lhe confere o senso de amplitude qual sendo a própria empresa em si mesma, ou seja, cada pessoa tem, também, clientes e fornecedores a zelar, satisfações e expectativas a atender, enfim, resultados pessoais e globais a serem computados em seu próprio entendimento como vitais ao seu futuro, pois agora o seu futuro é o futuro da organização e vice-versa.



Figura 12: Sentindo-se parte vital do corpo

Fonte: (MOLLER, 1996, p.47)

Moller (1996) define que esta condição de responsabilidade pela segurança de todos quanto ao futuro, surge a necessidade de cada pessoa elevar seu grau de lealdade às metas e às demais pessoas da organização. Essa lealdade promoverá, no funcionário, felicidade pelo sucesso da empresa e dos colaboradores, senso de defesa quando de ameaças à empresa, orgulho por fazer parte do empreendimento, desejo de falar de forma positiva a respeito da empresa, bem como de expor suas opiniões e críticas sobre procedimentos internos que careçam de melhorias.

Outra característica inerente às pessoas dotadas de responsabilidade e lealdade no contexto profissional e organizacional é a capacidade de iniciativa em melhorar a produtividade, as relações e a qualidade da empresa.

Assim, entende-se que as pessoas com tal determinação farão com que idéias sejam transformadas em ação e esta é uma das maiores dificuldades encontradas nas empresas modernas, ou porque as pessoas não são estimuladas a terem idéias ou porque quando as têm não as podem expressar. Nestes casos, a iniciativa restringe-se tão somente à execução de tarefas.

Seguindo o mesmo raciocínio, Moller (1996) acrescenta que as pessoas com iniciativa são as que implementam acontecimentos, fazem com que idéias passem a ações, intenções passem a comportamentos vão do “que” para “quem, como, quando”, enfim concluem aquilo que está em projeto.

Demonstrar employeeship significa ganhar mais responsabilidade e liberdade de ação, bases mais firmes para promoção, maior segurança no emprego, melhores oportunidades de emprego, melhores relações, maior auto-estima, enfim, satisfação e compromisso. (MOLLER, 1996).

Assim, pode-se concluir que a empresa com cultura employeeship bem disseminada e assimilada por seu pessoal terá maiores condições de obter mais produtividade e qualidade, melhor ambiente, melhores relações internas, metas alinhadas, entre outras vantagens, o que redundará em um estado tal em que dificilmente a empresa passará por uma “crise de energia.” (MOLLER, 1996, p.135).

## **2.3 As pessoas**

As pessoas compõem a parte flexível do processo produtivo, ou seja, as pessoas permitem-se maleabilidades tais que alterem o curso para melhor ou para pior. Obviamente que todo empreendimento optará por mudanças que privilegiem resultados satisfatórios. Logo, deverão evitar processos que imponham quaisquer impedimentos à criatividade, dignidade, alegria, enfim, quaisquer restrições à realização das pessoas.

Para Mattos (apud VANDERLEY, 1998, p.5-13), tais ingredientes fazem-se indispensáveis ao processo produtivo:

Quando, no trabalho, são retirados todos os elementos desafiadores, criativos, prazerosos e a possibilidade do indivíduo deliberar sobre seu próprio desempenho, é retirada, também, a parte humana do trabalhador; com isso, extrai-se, também, a possibilidade de tornar-se digno, saudável, alegre, criativo, responsável. Logo, é equiparado aos demais recursos de produção. A pessoa passa a ter um valor correspondente à importância de seu emprego ou à sua capacidade produtiva.

Nadler (apud VANDERLEY, 1998, p.30-31), compartilha deste mesmo pensamento:

O processo de elaboração do projeto organizacional deve, necessariamente, considerar duas perspectivas: 1) a do desempenho, que se preocupa com a maneira de realização dos trabalhos e parte do pressuposto de que são meros mecanismos econômicos para realizar o trabalho e atingir os objetivos que não poderiam ser atingidos por indivíduos isoladamente e 2) a social-cultural, que se preocupa com o indivíduo e parte do pressuposto de que as organizações existem para satisfazer as necessidades individuais e coletivas.

O que se espera, então, é que as pessoas possam ser desenvolvidas de tal forma que participem não só dos processos (parte intermediária do sistema), mas também dos resultados aferidos, como reais integrantes, seres inteligentes e, portanto, capazes de atuarem como agentes promotores de novos e positivos

resultados no sistema.

Nas incisivas palavras de Chanlat (1996), percebe-se a seriedade com que o assunto relacionamento humano deve ser tratado nas empresas. Para Chanlat (1996, p.30), “contrariamente à visão que podem ter alguns pesquisadores em ciências humanas, o ser humano não pode reduzir-se a um organismo submetido a um bombardeamento de estímulos. Ele também é um ser de desejo, de pulsão e de relação.” As pessoas são seres capazes de conviver com realidades do mundo exterior, relacionando-as conscientemente com realidades de seu particular mundo interior, sendo um lugar extraordinário de variáveis como o inconsciente, as defesas, os processos de identificação, enfim, caracteres que influenciam poderosamente o seu comportamento individual e coletivo. Assim, conforme expressa Chanlat (1996, p.30), “Não dar importância a esta realidade é condenar-se a uma visão incompleta do humano que pode conduzir a conseqüências patológicas cujos exemplos podem ser encontrados na história social e na vida organizacional.”

Referindo-se ao fato de que o ser humano é um ser ativo e reflexivo, Chanlat (1996) explica que não se pode dissociar a capacidade de aprendizagem das pessoas por meio de condicionamentos, da capacidade de também aprender pela linguagem e pelo pensamento consciente e é isto que, nas palavras do autor “estabelece nossa singularidade enquanto espécie e enquanto indivíduo”. CHANLAT (1996, p.28). Este complexo sistema de aprendizagem ainda pode ser considerado como base das transformações sociais até aqui implementadas pela espécie humana.

Sveiby (1998) salienta que esta nova realidade definitivamente exclui, junto aos trabalhadores em geral, a gestão embasada na teoria clássica, na qual, de maneira notável, os líderes decidem e os subordinados fazem, os líderes se mantêm melhor informados e os funcionários não têm o controle das informações, ou seja, só os líderes detêm o poder de comando. “As pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir.” (SVEIBY, 1998, p.9).



### 2.3.1 Variáveis determinantes do comportamento: a) necessidade de interação/integração; b) necessidade de aprendizagem

Uma vez estabelecido o empreendimento, as pessoas serão recrutadas para atuarem profissionalmente e, uma vez dentro do processo, fazer atingir os objetivos organizacionais. Ocorre que também uma vez inseridas nesse processo, as pessoas construirão objetivos pessoais para os quais envidarão esforços por atingi-los., servindo-se, para tanto, da própria organização. Chiavenato (1998, p.110) afirma que o fruto desta ação conjunta de pessoas e empresa em busca de seus objetivos denomina-se “integração entre o indivíduo e a organização” e que esta interação é um tema complexo que impõe a necessidade de eficiência e eficácia por todos.

De acordo com Chiavenato (1998), há um processo de troca na interação/integração entre empresa e indivíduo. Neste ambiente de barganha, o indivíduo deverá buscar alcançar os objetivos da organização, bem como lutar simultaneamente pela conquista dos seus objetivos, sendo que do mesmo modo deverá agir a empresa, oferecendo subsídios indispensáveis à confirmação do “contrato intangível” firmado entre as partes, ou seja, o contrato de colaboração mútua, conforme se apresenta na Figura 13.

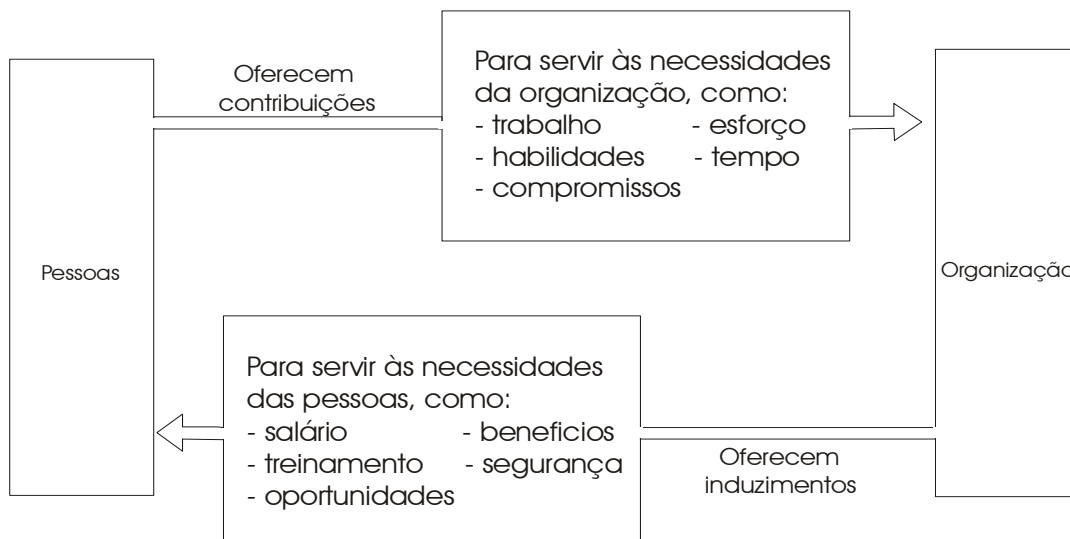


Figura 13: Relações de intercâmbio entre pessoas e organizações

Fonte: (CHIAVENATO, 1998, p.115).

Para Sveiby, (1998), os modelos atuais de organização pressupõem a necessidade imprescindível de se poder contar com pessoas que possuam

qualidades tais como: credibilidade, visão, disposição para correr riscos, educação ampla, curiosidade ilimitada e compromisso com a excelência. Tais características indicam de forma segura que a interação com o meio e a conseqüente integração proporcionada, bem como a aquisição, ampliação e manutenção do conhecimento são as maiores riquezas a serem acumuladas.

Chiavenato (1993) afirma que as organizações têm diante de si o grande desafio de fazer frente à administração da incerteza e, para se alcançar sucesso neste complexo embate, serão necessários viáveis planos de desenvolvimento individual e coletivo.

As pessoas, ininterruptamente, se expandem. Sveiby (1998) ainda destaca que as pessoas podem fazê-lo por duas formas: materialmente (adquirindo bens, criando animais de estimação) e espiritualmente (gerando idéias, amando outra pessoa, fazendo o bem a semelhantes), ou seja, de formas tangíveis e intangíveis.

Reforçando o conceito da necessidade de amplos investimentos no homem, Thompson e Van Houten, (1975, p.30), apresentam três dimensões deste ser extraordinário, certamente detentor da capacidade de alterar seu ambiente e a si mesmo:

1. o homem como um ser transacional, que não só recebe insumos do ambiente e reage aos mesmos, mas também adota uma posição proativa, antecipando-se e, muitas vezes, provocando mudanças em seu ambiente;
2. o homem com um comportamento dirigido para um objetivo, o que significa dizer que é capaz de ter objetivos ou aspirações e de aplicar esforços no sentido de alcançá-los; e
3. o homem como um modelo de sistema aberto, que é dirigido para objetivos, interdependentemente do meio físico e social, e ativamente envolvido em transações com esse ambiente à medida que persegue seus objetivos. Isso exige que o homem desenvolva capacidades mentais de procedimento – de pensar, decidir, etc. -, e que adquira informações e crenças que lhe permitam conhecer as pessoas e as coisas em seu ambiente e enfrentá-las.

No que diz respeito à interação humana, Chanlat (1996, p.36) considera que “O ser humano não vive em círculo fechado, pois é na relação com o outro que o ego se constrói”. A confirmação da identidade própria para cada pessoa, fator indispensável para a realização pessoal, passa necessariamente pela ciência da existência do outro. De acordo com Chanlat (1996), esse outro, que pode se configurar, na realidade, em um modelo, em um objeto, em uma sustentação ou, ainda, em um adversário, “não existe enquanto existe apenas para nós, o que significa que uma forma de relacionamento – identificação, amor, solidariedade,

ódio, hostilidade, é indispensável para construção da interação.” (CHANLAT, 1996, p.36).

A interação pressupõe, naturalmente, jogos de comunicações entre pessoas e grupos de pessoas. “Para existir, este mundo da interação necessita e coloca em jogo certo número de mecanismos ou modos de comunicação, ritos de interação e de processos psíquicos com estreita relação entre si.” (CHANLAT, 1996, p.37). Como se pode perceber, pessoas não sobrevivem isoladamente, o que pressupõe a necessidade de interação com semelhantes, o que, por sua vez, pressupõe a necessidade de que sejam estabelecidos canais de comunicação. Esta comunicação surge, assim, como ingrediente indispensável para a consecução da interação das pessoas no ambiente de trabalho, o que, por sua vez, configura-se como mais um item promovedor da satisfação e de um maior grau de compromisso dos empregados em relação à empresa.

Ainda quanto à necessidade de interação como fator determinante da satisfação e compromisso das pessoas, salientando o fato de que pessoas sentem-se mais motivadas quando interagem com outras pessoas, sejam notórias as experiências para determinação da escala das necessidades humanas, de Maslow. Hampton (1990, p.159), citando aquelas experiências apresenta a seguinte consideração quanto à necessidade de afeto:

As necessidades de afeto são evidenciadas pelo comportamento voltado para o desenvolvimento ou manutenção de relacionamentos afetivos gratificantes com outras pessoas. Nas organizações, o comportamento amigável dos grupos informais é uma das principais fontes de satisfação desta necessidade.

Comprovadamente, “a existência da hierarquia, como Maslow a enxergou”, é real. (HAMPTON, 1990, p.165). Entretanto, há que se considerar que mesmo nos mais diferentes modelos de escalas das necessidades propostos, a necessidade de interação está presente, como é o caso apresentado na Figura 14.



Figura 14: Hierarquia de Alderfer

Fonte: (HAMPTON, 1990, p.167)

A necessidade de relacionamento bem pode representar a interação da qual as pessoas tanto necessitam como seres pensantes e ativos dentro de cada empresa.

Para Kanaane (1999, p.91), “o grande desafio é tornar o ambiente organizacional mais propício às interações sociais facilitadoras e complementares, em termos de apoio mútuo, parcerias e reciprocidade de seus membros.” Este fato implicará em que o potencial cognitivo/emocional das pessoas será ativado quando do estímulo à sua habilidade de manter e desenvolver novos relacionamentos psicossociais. (KANAANE, 1999).

O apoio social, reflexo de uma interação ampla e constante é fator de atenuação do stress dos trabalhadores o que, naturalmente poderá atenuar simultaneamente, a insatisfação dos mesmos. Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999), este apoio social configura-se em cuidado e solidariedade, reflexos da atenção de uns para com outros. A Figura 15 revela os graus de incidência de mal-estar físico – promovido pela insatisfação decorrente da ausência de interação e apoio social.

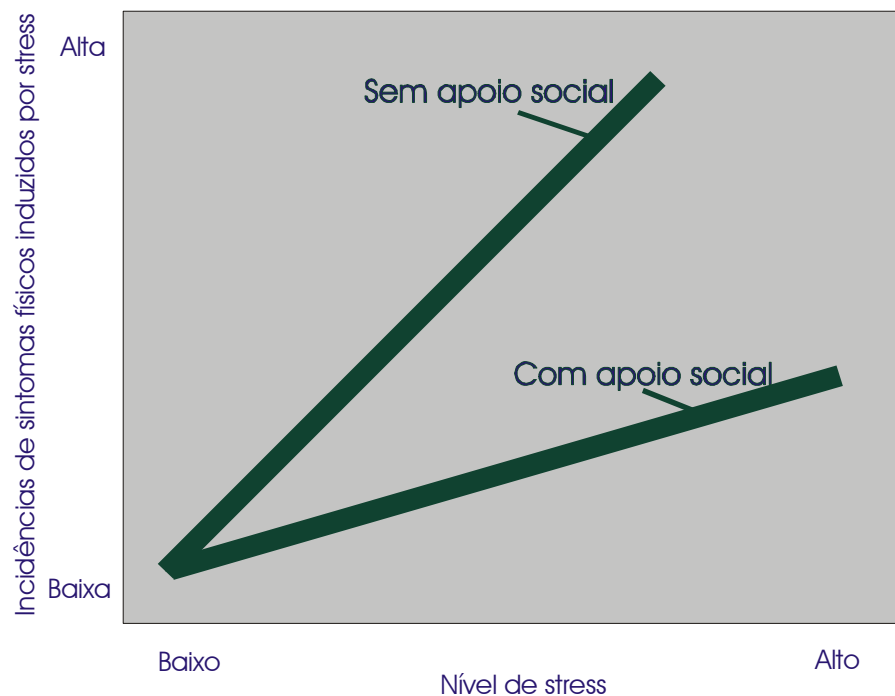


Figura 15: Como o apoio social pode atenuar o stress

Fonte: (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p.129).

Um ambiente empresarial que promova o apoio social terá mais chances de contar com pessoas menos estressadas, pelo fato de estarem podendo vivenciar um maior grau de satisfação e, portanto, de estarem mais motivadas.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999, p.125), “a insatisfação também é uma

causa maior de declínio do compromisso organizacional, o grau com que as pessoas se identificam com a organização que as emprega.” O compromisso implica no desejo de investir o máximo possível de esforço pessoal ou coletivo em favor da empresa, esforço este aliado à intenção de que o relacionamento com a empresa perdure o maior tempo possível. Wagner III e Hollenbeck (1999) informam que levantamentos científicos têm revelado que o nível de compromisso dos trabalhadores modernos não é dos melhores, haja visto o volumoso número de pessoas demitidas nos últimos 20 anos, o que gerou um clima de aborrecimento na maioria dos trabalhadores que confessam estarem procurando reduzir seus níveis de compromisso e dependência com as empresas em que atuam. O que se destaca nesta situação é o fato de que as empresas estão bastante preocupadas e interessadas em “inculcar um novo sentido de participação e envolvimento do trabalhador.” (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p.126).

Mesmo em face desta preocupante tendência de afastamento entre trabalhadores e empregadores, incisivamente assinalado nas palavras de Laabs (apud WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p.126), “Quase não há mais laços entre empregadores e trabalhadores”, devem os pesquisadores envidar esforços no sentido de amenizar, quando não, de extirpar este contexto negativo de relacionamento.

A título de exemplo de como se mensura o compromisso organizacional, apresenta-se, na Tabela 2, uma amostra destes indicadores.

Tabela 2: Mensuração do Compromisso Organizacional

| Itens de Mensuração do Compromisso Organizacional   | Concorda | Discorda |
|---|----------|----------|
| Meus valores e os desta organização são muito parecidos   | X        |          |
| Tenho orgulho de dizer aos outros que trabalho para esta organização  | X        |          |
| Eu bem poderia estar trabalhando para uma outra organização desde que o tipo de trabalho fosse parecido                                   |          | X        |
| Esta organização realmente inspira em mim o máximo em termos de desempenho no cargo   | X        |          |
| Seria preciso muito puçá mudança em minha situação atual para me levar a deixar esta organização  |          | X        |
| Estou extremamente satisfeito por ter escolhido trabalhar nesta organização e não em outras em que estava pensando na época em que entrei | X        |          |

Fonte: Adaptado de (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p.126).

Uma das formas de se iniciar a conquista ou re-conquista do trabalhador para um compromisso mais efetivo junto à empresa é o tratamento mais direcionado à

pessoa não como um número, uma simples despesa constante de um relatório financeiro, mas como parte viva de um processo que sem elas sequer existiria. Drucker (1998) alerta para o fato de que os dirigentes, apesar de discursarem retoricamente que seus funcionários compõem seu principal ativo, “sabem perfeitamente que de todos os seus recursos, o menos utilizado é aquele representado pelo seu pessoal e que só uma pequena parte do potencial humano é aproveitada.” (DRUCKER, 1998, p.312). Situações como estas fatalmente conduzirão as pessoas ao afastamento e à desconfiança em relação à empresa, diminuindo drasticamente o senso de compromisso tão necessário à manutenção dos níveis de qualidade e de fidelização dos clientes.

Senge (2001, p.167), referindo-se à riqueza da constituição mental humana, afirma que o motor propulsor da inovação é humano:

Seja em pesquisa e desenvolvimento, na gerência da empresa ou em qualquer outro aspecto do negócio, a força ativa é “pessoas”. E pessoas têm vontade própria, mente própria e uma forma de pensar própria. Se os próprios funcionários não estiverem suficientemente motivados a questionar as metas de crescimento e o desenvolvimento tecnológico... simplesmente não haverá crescimento, ganho de produtividade ou desenvolvimento tecnológico.

Pires (2000) deixa claro que para se obter um comportamento salutar das pessoas no processo produtivo requer-se a utilização de meios que visem atingir sua mente. No cérebro estão registrados os paradigmas das pessoas, ou seja, seus limites, suas regras, sua ótica (visão do mundo ao seu redor) e sua ética (seu comportamento). Influências externas atingem a mente, promovendo alterações de comportamento. Alterar ótica e ética significa alterar paradigmas, resistências.

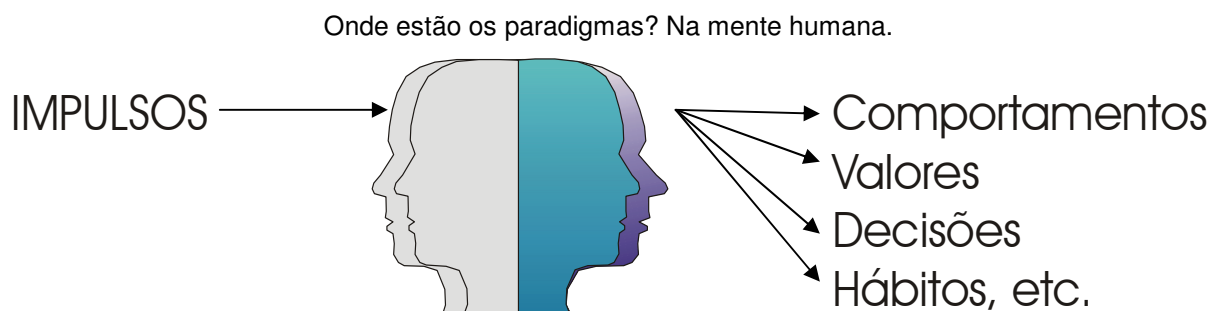


Figura 16: Mente e Mudança

Fonte: Adaptado de (PIRES, Márcio de S. Gestão Estratégica da Qualidade, 2000, p.25).

A Figura 16 mostra o processo sistêmico do comportamento/atitude das pessoas.

Neste sentido, Pires (2000) enfatiza o fato de que pessoas satisfeitas são pessoas que produzem, podendo contemplar os resultados do seu empenho físico e mental. Portanto, o fator inovação, tão importante para a sobrevivência das empresas encontra nas pessoas seu maior aliado. As mentes de dezenas, centenas e até milhares de pessoas – em algumas empresas – são a força propulsora das inovações. O que se deve entender, também, é que a velocidade com que as coisas acontecem nestes tempos é outro fator importantíssimo nas mudanças de paradigmas. Novos comportamentos pessoais e coletivos fazem-se necessários imediatamente, para se conseguir o equilíbrio adequado.

Na Figura 17 pode-se perceber a extrema velocidade com que os principais acontecimentos inventivos da humanidade tomaram lugar na história.

| EVENTO                         | TEMPO DECORRIDO | PERÍODO     |
|--------------------------------|-----------------|-------------|
| Invenção da fotografia         | 112 anos        | 1727 – 1839 |
| Invenção do telefone           | 56 anos         | 1820 – 1876 |
| Invenção do rádio              | 35 anos         | 1867 – 1902 |
| Invenção do radar              | 15 anos         | 1925 – 1940 |
| Invenção da televisão          | 12 anos         | 1922 – 1934 |
| Invenção da bomba atômica      | 6 anos          | 1939 – 1945 |
| Invenção do transistor         | 5 anos          | 1948 – 1953 |
| Invenção do circuito integrado | 3 anos          | 1958 – 1961 |

Figura 17: Quadro de velocidade das mudanças tecnológicas

Fonte: (PIRES, Márcio de S. Gestão Estratégica da Qualidade, 2000, p.267)

Os inventos citados acima já ficaram no tempo e seus substitutos, mais precisos, de maior qualidade, rapidez e de menor tamanho já se encontram à disposição. Esta rapidez é fruto da mente inventiva e desbravadora do homem. Se foram necessários somente três anos para que o circuito integrado começasse a funcionar, e isto há mais de 40 anos, o que se pode dizer das condições atuais das demandas do mercado. Produtos e serviços cada vez mais precisos e de maior qualidade deverão estar ao dispor de consumidores ávidos por inovações ilimitadas, e isto porque os recursos são limitados, mas a criatividade não tem fim.

Também Sveiby (1998, p.33) confirma tal concepção, ao afirmar que a informação e o conhecimento são os principais recursos de qualquer processo produtivo na atualidade:

- A era da economia do conhecimento oferece recursos ilimitados, porque a capacidade humana de gerar conhecimentos é ilimitada.
- Ao contrário dos recursos físicos, o conhecimento e a informação crescem quando são compartilhados; uma idéia ou habilidade compartilhada com alguém não se perde, dobra. Uma economia baseada no conhecimento e na informação possui recursos ilimitados. Portanto, o capital se deprecia com o uso, mas o conhecimento se valoriza.
- A produção humana pode ser vista como uma criação de conhecimentos e a distribuição como uma criação de conhecimentos em conjunto com os clientes.

Ao se considerar a atuação dos indivíduos em organizações, constatar-se-á que tais manifestações denotam mobilizações na tentativa de atender a suas necessidades, sendo a participação, um envolvimento dos indivíduos no processo de trabalho (Kanaane, 1999). Este envolvimento será mais abrangente e fiel, se tal indivíduo estiver realmente integrado ao processo, e, não, ser apenas um número entre os demais. As pessoas precisam saber onde estão, para que estão, como estão e como ficarão, para, assim seguras, entregarem-se mais amplamente ao empreendimento. Isto se dará quando aberturas se fizerem no fluxo de informações, ou seja, quando todos, de certa forma, estiverem no “topo da pirâmide”, vendo o que se passa e o que poderá se passar se suas atitudes forem adequadas.

Referindo-se ao estado de desinformação dos trabalhadores, estado este que promove a ineficácia no ambiente de trabalho, Drucker (1999, p.13) assim se expressa:

Quando consigo um novo cliente e desejo conhecer a sua empresa rapidamente, costumo analisar os seus administradores e falar com cada um deles em separado. Eu costumo dizer: “sou um estranho; não sei nada sobre sua firma; menos ainda sobre o seu trabalho em particular. Pode ajudar-me, contando o que você faz que justifique o seu salário?” É espantoso constatar quão poucos conseguem responder a isso, quão poucos sequer pensam em “Qual é a minha contribuição?” Eles respondem simplesmente “Trabalho em química orgânica ”ou “Faço isto”, ou “Faço aquilo”. Pergunte-se-lhes: “Por que?” Qual é sua contribuição para os resultados, para o bom desempenho da empresa? Por que você faz isto? ou aquilo?” e eles não vão gostar da pergunta por tratar-se de uma forma totalmente estranha de abordar a questão para a maioria das pessoas. A maioria das pessoas encara a coisa à moda dos sindicatos, de que o esforço é que interessa. Muito poucos compreendem que os resultados é que interessam. Entretanto, para um administrador esse pode ser o único enfoque positivo e, por isso mesmo, pessoas eficazes perguntam logo de início: Quais são os resultados que a empresa precisa? Quais são os resultados que cada departamento precisa? Quais os resultados que o patrão espera de mim?

Santos (1999, p.11) faz o seguinte alerta quanto à condição de líderes e



liderados, no tocante ao trato de uns para com outros e de todos para com os objetivos comuns:

O dilema de nossa época consiste em que, por um lado, as pessoas não querem ser heróis e, por outro, precisam comportar-se moralmente segundo princípios institucionais. Essas instituições, por seu turno, exigem condutas heróicas daqueles que pretendem alcançar os fins a que se propõem. A única solução razoável consiste em re-moralizar a empresa, recordando quais são os objetivos que lhe dão sentido e legitimando-a socialmente, bem como adaptando seu funcionamento e seu estilo a tais objetivos. Assim, aqueles que nela trabalharem poderão atuar moralmente sem serem heróis ou mártires.

A ética, que parece estar muito além do que se imagina em muitas organizações, deve compor o processo de desenvolvimento das pessoas e das organizações. Alterar padrões de comportamento envolve, quase sempre, geração de conflitos. Assim, deve-se estabelecer critérios que contemplem o respeito aliado às mudanças esperadas. As pessoas na realidade estão sendo forçadas a um determinado desempenho, sem, muitas vezes, terem o preparo e os recursos necessários a tal objetivo.

Um bom programa de desenvolvimento organizacional constará de etapas logicamente distribuídas, onde o desenvolvimento individual (intra e interpessoal) abrirá o caminho, sendo seguido pelo desenvolvimento gerencial (liderança), pelo desenvolvimento de equipes (setores, áreas, grupos, times, etc) e, por fim, pelo desenvolvimento organizacional (o todo). Isto porque “o desenvolvimento organizacional é o processo de mudança planejada que abrange toda organização, visando a eficiência e a eficácia da mesma, através de intervenções planejadas nos sistemas técnicos e humanos.” (FAE-CDE, 1995, p.23).

Supõe-se, com isto, que desenvolver é educar a pessoa de tal forma que ela seja levada a poder criticar por seus próprios méritos de conhecimento e atribuir valores e juízos às variáveis do processo produtivo. Logo, o desenvolvimento está além do treinamento, que tem como foco principal o como fazer, o como agir nos processos em si.

Perceba-se que na cultura atual estabelece-se uma relação permanente e conflitante entre o capital e trabalho. Talvez este seja o motivo de pouco se pensar nas pessoas que estão dentro das organizações, pois o foco está, na maioria das vezes, centrado nos resultados econômico-financeiros de cada período. Os investimentos no desenvolvimento humano devem ser ampliados

consideravelmente, sendo os custos deste processo absorvidos pelos resultados conquistados, já que a elevação dos resultados será percebida com a conseqüente ampliação das margens de resultados positivos.

O que se pode concluir, ainda, é que a história tem revelado que a dominação dos meios de produção se dá pela classe pensante, sendo que à classe executora resta operacionalizar o processo. Isto se configura em estratificação de classes, o que, por si só, condena o relacionamento humano-organizacional ao fracasso. Os indivíduos estão-se organizando para combater tal dominação e transformá-la em muito mais um compartilhamento de funções trabalhistas entre colaboradores e empreendedores do que uma falsa parceria onde se estabelece uma imponente dominação de uns sobre os outros.

As pesquisas científicas têm revelado competentes meios pelos quais se pode maximizar a capacidade das pessoas dentro das empresas. Na Figura 18, Sveiby (1998, p.142) propõe três receitas invisíveis para se efetivar um maior aproveitamento do potencial humano nas organizações.

| <b>MELHORIA NA ESTRUTURA<br/>EXTERNA<br/>(relações com clientes)</b>      | <b>MELHORIA NA ESTRUTURA<br/>INTERNA</b>  | <b>MELHORIA NA COMPETÊNCIA<br/>DAS PESSOAS</b> |
|---|---|--|
| Referências de novos clientes (reduzindo os custos de marketing e vendas) | Alavancagem dos projetos de P&D (quando as soluções desenvolvidas para os clientes são reaproveitadas)      | Aprendizado (treinamento prático)              |
| Prestígio (facilitando as vendas e o recrutamento de pessoal)             | Projetos que sustentem a transferência de conhecimento (tornando a empresa menos dependente dos indivíduos) | Idéias (para novos produtos e serviços)        |

Figura 18: Quadro de Ingredientes para um melhor aproveitamento do potencial humano

Fonte: (SVEIBY, 1998, p.142)

Portanto, para Sveiby (1998, p.110), há que se capitalizar este enorme recurso em prol do desenvolvimento sustentável da empresa e das pessoas que a compõem:

O fluxo de informações dentro de uma organização – entre funcionários e clientes e entre funcionários – é uma estrutura. Gerenciada adequadamente, a competência da organização aumenta e o relacionamento com os clientes melhora. Portanto, se as pessoas

significam possibilidade de melhoria na competência da organização e no trato com os clientes, é melhor tratar as pessoas como receitas e não como custos.

Diante da nova conjuntura do panorama geral das empresas, um ponto altamente crucial para estas é que deve-se criar um contexto de possibilidades de gerar, analisar, controlar e distribuir informações, pois nesta nova realidade há uma latente transição da Sociedade Industrial para a Sociedade da Informação, conforme salientado por Naisbitt (1983).

Os objetivos internos realizados propiciarão resultados satisfatórios também ao ambiente externo da organização: clientes, fornecedores, governo. Ora, será que não se deve, hoje, levar em conta as necessidades e aspirações dos clientes externos, além das próprias expectativas de empreendedores e colaboradores? Não estariam, hoje, as necessidades e aspirações dos clientes externos acima das dos clientes internos? Conclui-se, então, uma dupla responsabilidade, a de atender internamente a um grupo de pessoas ansiosas por sucesso e crescimento e, externamente, a sociedade em si, que espera poder contar com o sucesso dos empreendimentos, que significará a sua garantia de satisfação, conforto e segurança.

Lodi (1970) conclama empreendedores e colaboradores a focalizarem além de suas atuais limitações, buscando divisar novas propostas, o que exigirá, para sua consecução, um nível bem mais elevado de compromisso com o empreendimento e com os objetivos gerais, e não específicos da clientela, bem como um grau mais elevado de conhecimentos profissionais.

Segundo Kanaane (1999), as organizações refletem as características de seus membros e que, portanto, deve haver uma busca constante de melhoria deste comportamento através da mudança gradativa da educação das pessoas de forma a levá-las a buscarem sempre a cultura da conquista. Assim, a aprendizagem contínua passa a merecer maior destaque entre os trabalhadores, pois se entende que a atualização de informações é fator preponderante na qualificação de qualquer profissional que almeje maior segurança de estabilidade e maiores realizações pessoais, bem como fator de inserção da pessoa na condução dos rumos do empreendimento, ou seja, educada, ensinada, orientada e direcionada, a pessoa sentir-se-á mais útil e segura de sua participação no destino da organização e seu. Tal aprendizagem, portanto, apresenta-se como mais um fator determinante do

comportamento das pessoas no emprego, já que devem estar determinadas a garantirem seu espaço e constante equiparação à cultura predominante na empresa.

Kanaane (1999, p.123) ainda assegura que as mudanças organizacionais devem ser processadas a partir do próprio homem, sendo que “as mudanças necessárias implicam considerar o principal elemento, isto é, o potencial humano nas organizações.” Para tanto, o autor conclama como mecanismo adequado o endomarketing:

Entende-se por endomarketing o mecanismo facilitador da integração dos colaboradores, dos propósitos organizacionais, dos objetivos e metas, no intuito de disseminar a identidade organizacional. Desta maneira, a aprendizagem organizacional é o diferenciador que tem impulsionado as empresas rumo a superação de seus obstáculos, assumindo o desafio constante de tornar ameaças em oportunidades.

Este mecanismo promove a divulgação da cultura organizacional, que tem como ingredientes, entre outros, os valores, os costumes, os produtos, as políticas e os serviços. Todo este contexto leva à indispensável educação das pessoas para que possam estar atualizadas e seguras do que conduzem e para que vivenciem uma integração tal que nada escape à sua atenção e, assim, possam dar pronta resposta a quaisquer obstáculos que venham surgir no percurso organizacional. Kanaane, 1999, p.122, ainda enfatiza o seguinte:

A partir do momento em que as organizações – através de seus componentes adotarem a aprendizagem como um processo que incorpora erros e acertos ter-se-á um ciclo de dupla aprendizagem, possibilitando a integração dos seguintes fatores: organização – homem, organização – grupos, organização – sociedade (meio-ambiente).

Uma das principais considerações do conceito employeeship é o fato de que cobra-se ferrenhamente de cada empregado que este mantenha acesa a chama do trabalho em equipe, que imagine-se em constante crescimento pessoal e profissional, que esteja física e mentalmente apto e que além de estar apto, esteja plenamente disposto, o que se traduz em sua competência para agir e interagir, ou seja, competência esta traduzida em conhecimentos, habilidades e atitudes. (MOLLER. 1996). Entende-se com isto que deva haver uma inquietude constante no ser humano pela conquista de informações e aprendizagem, o que lhe assegurará maiores condições de manifestação de competências e habilidades suficientes à sua participação no processo produtivo e no êxito organizacional.

Nas palavras de Drucker (1998, p.289), a aprendizagem exerce papel de elevada importância por permitir ao empregado não só produzir conhecimento relacionado à aquisição de novas aptidões, mas também relacionado à necessidade que o indivíduo sente de “contribuir com o que ele mesmo aprendeu para melhorar seu desempenho, para melhorar o desempenho de seus companheiros e para chegar a um método de trabalho não só melhor e mais eficaz, mas também mais racional.”

### 2.3.2 Motivação

Nas palavras de Locke (apud WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p.121), satisfação no trabalho “é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. Os valores e a importância dos mesmos, bem como a percepção das pessoas em relação à situação atual relacionada aos seus valores, são ingredientes de uma complexa engrenagem que deve funcionar visando a consecução da satisfação das pessoas no trabalho. Wagner III e Hollenbeck, (1999) salientam que o fator importância de valores, difere de pessoa para pessoa enfatizando que essas diferenças são vitais quando da determinação do grau de satisfação das pessoas no trabalho.

A motivação das pessoas tem como epicentro suas próprias necessidades, conforme preconiza Bergamini (1998, p.89):

Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência; portanto, quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação.

Uma abordagem inevitável, a essa altura das considerações, é a da teoria da motivação, já que se fala até aqui de satisfação e compromisso entre pessoas, empresas, grupos sociais, etc.

Silvermann (1976, p. 77-78) questiona a situação motivacional:

- a) Como validar a existência das necessidades humanas? Elas são reais ou são apenas construções dos psicólogos? Como estabelecer quais são elas? São universais ou sua expressão é contingente em face das circunstâncias?
- b) Em que extensão é legítimo usar as necessidades como variáveis independentes? Elas realmente explicam o comportamento? Há uma contradição básica entre elas e a perspectiva sociológica?

c) Se as necessidades existem, por que elas devem ser satisfeitas dentro das organizações industriais? Por que não podem ser satisfeitas fora do trabalho?

Já Chiavenato (1998, p.75), referindo-se ao ciclo motivacional, descreve a seguir quais fatores são mais importantes:

As pessoas são influenciadas por dois grupos de fatores: os internos (personalidade, aprendizagem, motivação, percepção, valores, etc.) e os externos (ambiente organizacional, regras e regulamentos, cultura, políticas, métodos e processos, recompensas e punições, etc.). O ciclo motivacional que começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é a força dinâmica e persistente que provoca o comportamento. Sendo eficaz o comportamento, haverá satisfação da necessidade.

Assim, pode-se afirmar que o ambiente mais motivador possível deve ser promovido dentro da organização para que indivíduos tenham melhores condições de verem suas necessidades satisfeitas e passem a determinar novos desafios e propósitos para a vida profissional, ou seja, para que os indivíduos se auto-motivem; este é o ciclo ideal de maturação pessoal e profissional.

Drucker (1998, p.455), enfatiza que “as organizações existem para permitir que seres humanos comuns façam coisas extraordinárias”. O referido autor chama de espírito de realização o fato de se permitir às pessoas mostrarem o que são capazes de fazer, ao invés de expor aquilo para o que são incapazes. Drucker (1998) afirma ainda que “a prova por que têm que passar as organizações é fazer com que as pessoas comuns apresentem uma atuação superior àquela que parecem possuir naturalmente, fazer aparecer todo potencial possuído por seus integrantes(...)”.

O que parece estar claro para Drucker (1998) é que as pessoas agem não só pela satisfação de seus fatores higiênicos e motivacionais, conforme preceitua Herzberg (1966), mas pela realização espiritual e emocional que se apresenta como grande mola propulsora da força de trabalho. Entenda-se que no âmbito das “necessidades” das pessoas no ambiente de trabalho e na vida pessoal estão incutidos os princípios dos anseios básicos (tangíveis) e superiores (intangíveis).

A disponibilidade de recursos deve visar, sim, a amplitude interna das pessoas mais que a externa. Isto pressupõe que a motivação das pessoas só será efetiva quando num ambiente que o permita, através de programas de incentivo à realização pessoal, conforme indica a Figura 19.

Assim, para evitar-se o caso de pessoas em simples movimentação pelo interior

da empresa, tão somente envolvidas no cumprimento de seus papéis em troca da subsistência, sem oferecer algo a mais, sem disponibilizar um plus no comportamento individual e coletivo, ou seja, sendo tão somente eficientes, sem revelarem a eficácia tão necessária à sobrevivência da empresa, esta terá que perceber nas pessoas quais suas necessidades internas e oferecer-lhes os recursos que permitam a realização das mesmas.

A Figura 19 revela que a personalidade das pessoas deve ser compreendida pela liderança e que suas aspirações, tais como valores, percepções, aprendizagem, entre outras, devem ser alimentadas. Revela ainda que o empreendimento que desejar manter pessoas motivadas em seus processos produtivos deverá proporcionar oportunidades reais de auto-realização aos seus colaboradores, através de programas específicos, adequadamente elaborados.

|  | <b>Fatores Externos<br/>(salário, liderança ideal,<br/>ambiente, políticas, normas,<br/>métodos, resultados<br/>numéricos, etc.)</b>                | <b>Fatores Internos<br/>(personalidade, aprendizagem,<br/>motivação, valores, percepção,<br/>auto realização, etc.)</b>   |
|--|---|---|
| <b>Sendo proporcionados, promoverão:</b>     | Um clima de não insatisfação<br><br>(as pessoas estarão apenas não inclinadas a promoverem movimentos de cobranças e de reclamações)                | Um clima de satisfação<br><br>(a qualidade será o resultado deste contexto, pois haverá motivação em cada indivíduo)  |
| <b>Não sendo proporcionados, promoverão:</b> | Um clima de insatisfação<br><br>(os envolvidos estarão propensos à apatia, ao negativismo, à agressividade que acaba redundando em greve, às vezes) | Um estado de mera movimentação<br><br>(neste estágio as pessoas estarão apenas cumprindo suas funções para manterem a rotina para evitarem a demissão ou para manter a sobrevivência; apenas para garantir o salário) |

Figura 19: Quadro “concebendo um ambiente organizacional motivador”

Fonte: (FAE-CDE, 1995, p.18).

De acordo com Vasconcellos (1990, p.166), e reforçando a idéia de que as pessoas merecem maior grau de investimentos em suas características intelectuais, “todo indivíduo tem um potencial que é muito pouco utilizado pela empresa por falta de mecanismos e estímulos adequados.” O entusiasmo pelo sucesso será muito melhor vislumbrado e sentido numa organização que apóie estas realizações pessoais, pois as pessoas se sentirão realmente participantes do todo e não apenas daquele espaço ou tempo limitados.

Nenhum plano que vise implementar um contexto motivador na organização logrará êxito, se no seu núcleo não estiverem previstos programas de desenvolvimento dos funcionários. Para Espírito Santo (1997), o desenvolvimento dos empregados está intimamente associado com o seu treinamento, geralmente provido pela organização e com a sua auto-correção, que depende da propriedade do feedback. Portanto, mais um reforço teórico a ser integrado a esta trabalho, que visará salientar que pessoas bastante orientadas e bastante envolvidas promoverão um crescimento maior à organização na qual desempenham sua vida profissional.

Ao se estabelecer um programa de desenvolvimento, avaliações serão necessárias em todos os âmbitos internos do empreendimento. Destas avaliações, devida e tecnicamente desenvolvidas dentro de princípios éticos e profissionais, resultados serão obtidos quanto ao comportamento de pessoas e grupos de pessoas, bem como de sistemas produtivos tecnológicos. A estes, deve-se, impreterivelmente, divulgar quais os resultados obtidos, para que possam tomar decisões de ajustes para melhoria do desempenho.

Segundo Pires (2000, p.76), as empresas japonesas descobriram que a motivação das pessoas estaria muito relacionada a uma melhoria na produtividade e, para confirmar esta proposta, desenvolveram políticas de gestão de pessoas, a partir da década de 50, que englobavam diversas modalidades de ações que identificariam as necessidades básicas das pessoas e o grau de satisfação das mesmas, elevariam o moral, promoveriam a motivação e levaria o grupo a uma maior participação e envolvimento na melhoria continuada da produtividade. Tais políticas podem ser identificadas como de seleção e recrutamento, de treinamento e educação, de promoção e remuneração e de participação e envolvimento.

| GM   | TOYOTA                            |
|--|-----------------------------------|
| Demissão de 15.000 pessoas.                  | Nenhuma demissão.                 |
| Gastos imediatos de U\$ 6 mi em indenizações | Nenhum gasto com indenizações.    |
| 3 meses para retomar o ritmo da produção     | Retomada imediata da produção.    |
| U\$ 4 mi em gastos com novas admissões.      | Nenhum gasto com novas admissões. |

Figura 20: Quadro de demissão durante a crise automobilística da década de 80.

Fonte: Adaptado de (PIRES, Márcio de S. Gestão Estratégica da Qualidade, 2000).

A Figura 20, apresentada anteriormente, mostra a diferença nas decisões de corte de pessoal durante a crise automobilística de 1980, entre a GM e a Toyota.

Enquanto o modelo americano se debatia com as limitações da escola



mecanicista, os orientais foram além, investiram no ser humano como forma de obter maior e melhor produtividade. Os números acima são reflexos de políticas distintas de gestão de pessoas. Enquanto as pessoas nos EUA atuavam mecanicamente nas linhas de produção, em troca de certa remuneração, os trabalhadores japoneses culturalmente adaptados ao ambiente de trabalho, pelas políticas de educação e treinamento, são promovidos e remunerados na forma de participação nos resultados. Isto traz uma diferença enorme no comportamento dos citados trabalhadores, conforme se comprova no quadro acima.

As pessoas que atuavam nas empresas japonesas, devidamente adequadas ao posto de trabalho, educadas e remuneradas de forma justa, passam a ter outro atributo em suas atividades profissionais, a partir da década de 60: a participação e o envolvimento, “conseqüência de um sistema de gestão de recursos humanos integrado e coerente”. (PIRES, 2000, p.79).

Os times de qualidade representam a união plena dos envolvidos num objetivo comum que implica em atitudes de responsabilidade, fidelidade e iniciativa.

Um exemplo de resultados obtidos com o programa de sugestões de melhorias é apresentado a seguir, pela Tabela 3, onde se pode constatar que o envolvimento das pessoas pode, sim, oportunizar amplas melhorias na produtividade de qualquer organização que, de forma consciente, abra as portas a esta proposta.

Tabela 3: Programa Marcopolo de Sugestões de Melhorias

| ITEM                                | 1988  | 1989  | 1990  | 1991  | 1992   | 1993  |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| Grupos participantes                | 122   | 138   | 123   | 117   | 199    | 223   |
| Indivíduos participantes            | 1.257 | 1.461 | 980   | 1.098 | 1.792  | 1.680 |
| % de colaboradores                  | 36    | 41    | 38    | 36    | 36     | 38    |
| Problemas solucionados              | 2.997 | 2.767 | 2.785 | 8.278 | 10.574 | 9.919 |
| Média das soluções por participante | 2,36  | 1,89  | 2,84  | 7,54  | 5,90   | 5,90  |
| Média de soluções por colaborador   | 0,85  | 0,78  | 0,80  | 2,00  | 2,17   | 2,26  |
| Média de colaboradores              | 3.462 | 3.575 | 3.473 | 4.111 | 4.867  | 4.389 |

Fonte: Adaptado de (PIRES, Márcio de S. Gestão Estratégica da Qualidade, 2000).

O exemplo da Marcopolo sugere que não é tão difícil obter resultados com as pessoas. Enquanto o número de colaboradores subiu 33% no período, o número de problemas solucionados aumentou 231% e o número de soluções por colaborador, 166%. Números como estes só podem resultar de programas eficazes de desenvolvimento e satisfação dos trabalhadores.

### 3 METODOLOGIA

Entre os métodos de pesquisa empreendidos nesta dissertação estão o levantamento bibliográfico e o estudo de caso, características de uma pesquisa de nível exploratório que, segundo Gil (1999), visam, entre outras coisas, desenvolver ou alterar concepções, de forma a se estabelecer ampliação das hipóteses, que imponham novos e mais avançados estudos.

Gil (1999) afirma que as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar uma visão genérica sobre determinado fenômeno. Isto leva o pesquisador a efetuar considerável revisão da literatura e a adotar outros procedimentos que permitam a construção de um problema bem esclarecido, o qual, por sua vez, requererá métodos bem mais sistematizados.

No caso específico desta dissertação, procurou-se estudar não só a relação entre os pressupostos estabelecidos, ou seja, entre a disponibilidade de oportunidade de crescimento integral das pessoas e o nível de satisfação e compromisso com a organização, mas, também, se realmente há e qual é a relação entre os tais, conforme propõe Richardson (1999, p.17):

Em muitos casos, os pesquisadores estudam um problema cujos pressupostos teóricos não estão claros ou são difíceis de encontrar. Nessa situação, faz-se uma pesquisa não apenas para conhecer o tipo de relação existente, mas sobretudo para determinar a existência de relação.

Ainda quanto à perspectiva de análise, foi empregado também o método descritivo, pois se procurou explorar a realidade como efetivamente é, sem haver preocupação em modificá-la. Gil (1996) afirma ser este um método com finalidade precípua de detectar e identificar características de uma população.

As pesquisas descritivas, segundo Gil (1999, p.45) “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Gil (1999, p.45), ainda ressalta que “são incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”, o que corrobora com a situação real da pesquisa foco do presente trabalho.

Assim se expressa o autor: “As pesquisas descritivas são, juntamente com as pesquisas exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.” (GIL, 1999, p.45).

Richardson (1999, p.66), ainda salienta:

-Estudos exploratórios - quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno.

-Estudos descritivos - quando se deseja descrever as características de um fenômeno.

### **3.1 Métodos de abordagens nas estratégias de pesquisa**

Estabelecidos os objetivos da pesquisa, procedeu-se à indicação dos métodos mais adequados de abordagens. Assim, concluiu-se pelo uso do Estudo de Caso e da Pesquisa Bibliográfica como formas de abordagens.

#### **3.1.1 Estudo de caso**

O Estudo de Caso foi uma das formas de abordagem desta pesquisa descritiva. Segundo Gil (1999, p.72-73), este modelo “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado sobre o mesmo”. Gil (1999) ainda assegura que os procedimentos a serem adotados num estudo de caso são de pouca complexidade e que estes estimulam as novas descobertas científicas.

Assim, lançou-se mão desta técnica, pelo fato de a mesma oferecer respostas em profundidade aos “porquês” e “como” da unidade em estudo, debruçando-se sobre uma situação específica supostamente única em muitos aspectos, e procurando descobrir sua essencialidade e característica principal.

Não se buscou, como é característico dos estudos de caso, intervir sobre a situação, mas dá-la a conhecer conforme seja permitido pela mesma, fazendo-se, para tanto, uma descrição literal, factual e completa do objeto de estudo.

Em considerações sobre esta técnica, Bonoma (apud BRESSAN, 2000), afirma ser o estudo de caso um recurso pedagógico ou uma maneira de se gerar insights exploratórios, mais que um método de pesquisa propriamente dito.

Segundo Yin (2001), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Para Yin (2001), o estudo de caso pode ser utilizado em várias situações de estratégia de pesquisa, dentre as quais se incluem os estudos organizacionais e gerenciais, que são, inclusive, os estudos pertinentes à presente dissertação.

Entretanto, há desvantagens quanto ao uso deste método: “ele toma muito tempo e resulta em um documento volumoso e de difícil leitura” (Yin, 1989, p.21); dá ao pesquisador a sensação de certeza sobre as suas próprias conclusões, levando-o a extrapolar, sem garantias; fornece pequena base para generalizações científicas. Goode e Hatt, 1967; Yin, 1989 (apud BRESSAN, 2000). Mas estes problemas podem ser contornados:

1. Desenvolver um plano de pesquisa que considere estes perigos ou críticas. Por exemplo, com relação ao sentimento de certeza, pode-se usar um padrão de amostra apropriado, pois, “sabendo que sua amostra é boa, ele tem uma base racional para fazer estimativas sobre o universo do qual ela é retirada” (GOODE e HATT, 1967, p. 428).
2. Ao se fazer generalizações, da mesma maneira que nas generalizações a partir de experimentos, fazê-las em relação às proposições teóricas e não para populações ou universos. Yin (1989).
3. Planejar a utilização, tanto quanto possível, da “...técnica do código quantitativo para traços e fatores individuais que são passíveis de tais classificações. Se usar categorias como “egoísta” ou “ajustado”, ... desenvolverá um conjunto de instruções para decidir se um determinado caso está dentro da categoria e estas instruções devem ser escritas de maneira que outros cientistas possam repeti-las”. (GOODE e HATT, 1967, p.428-429). Estes autores recomendam que, por segurança, as classificações feitas sejam analisadas por um conjunto de colaboradores que atuarão como “juizes da fidedignidade, mesmo das classificações mais simples”. (ibid., p.429).
4. Evitar narrações longas e relatórios extensos, uma vez que relatórios deste tipo desencorajam a leitura e a análise do estudo de caso.
5. Proceder seleção e treinamento criteriosos dos investigadores e assistentes para assegurar o domínio das habilidades necessárias à realização de estudo de caso.

### 3.1.2 Pesquisa Bibliográfica

A Pesquisa Bibliográfica foi o outro meio de abordagem utilizado neste trabalho de dissertação.

Conforme descreve Saint-Georges (apud TOMANARI, 2000), a pesquisa documental é aquela que recorre essencialmente a documentos escritos (livros, artigos de revistas, relatórios de investigação, etc.), podendo, também, lançar mão de obras não escritas. No entanto, a pesquisa bibliográfica, uma de suas técnicas, limita-se às fontes escritas. “Fala-se de pesquisa bibliográfica quando se trata de descobrir textos (livros, artigos, documentos) sem omitir uma referência essencial, mas também, sem se deixar submergir pelo que não tem interesse”. (SAINT-GEORGES, 1997, p.32).

Quanto à pesquisa bibliográfica, tem-se como objetivos principais:

- proporcionar melhor visualização do problema;

- oferecer subsídios para a formulação das hipóteses, pelo conhecimento de várias opiniões sobre o tema;
- orientar quanto às técnicas de coleta, mensuração e avaliação de dados, bem como sua interpretação final;
- habilitar o pesquisador a melhor oferecer respostas ao problema base.

Tais objetivos abrangem todo processo de análise necessária à elaboração da conceituação básica, sendo que os objetivos “devem estar claramente estabelecidos, para que as fases posteriores da pesquisa se processem de maneira satisfatória.” (GIL, 1996, p.63).

Isto pode-se presumir seja possível, pelos modelos de objetivos propostos.

Ainda quanto ao modelo de investigação bibliográfica, foi utilizada leitura exploratória por identificação e síntese das idéias-chave e da leitura interpretativa que culmina no relacionamento entre as idéias do autor e o tema de análise.

Utilizou-se uma seqüência metodológica bastante apurada para a pesquisa bibliográfica, através de técnicas que permitam uma maior organização e um melhor aproveitamento dos estudos realizados:

a) Determinado o tema da pesquisa, foi feita a seleção de textos pertinentes ao mesmo. Tal seleção consistiu da listagem por modelo de obras, tais como Artigos, Livros, Teses, Dissertações e Outros. Nesta listagem constam os dados principais de identificação da obra.

b) Em seguida realizam-se as competentes leituras. Aqui pode-se dizer que o método fenomenológico, defendido por Giorgi (1985, p.8-22) seja algo substancial para a seqüência dos trabalhos. Segundo o autor, o método fenomenológico é constituído por quatro estágios essenciais:

1. Leitura da descrição concreta, que o sujeito relatou a fim de compreender as idéias gerais de todo o relato;
2. Uma vez que as idéias gerais foram compreendidas, o pesquisador lê novamente o relato a fim de discriminar as “unidades significativas”, através de uma pesquisa psicológica focalizada no fenômeno que está sendo pesquisado;
3. Depois de delineadas as unidades significativas, o pesquisador tenta encontrar, mais diretamente, os aspectos psicológicos contidos dentro dessas unidades (principalmente as que têm relação com o fenômeno estudado);
4. Finalmente, o pesquisador chega a um resultado, transformando todas as unidades significativas em colocações consistentes sobre a experiência do sujeito.

c) Os fichamentos são outra etapa do processo. Saint-George (apud TOMANARI, 2000) sugere que sejam feitas fichas de leitura, cujo “objetivo consiste

em conservarem as passagens de livros ou de revistas que captaram a nossa atenção e que contamos utilizar na redação do trabalho sob a forma de citações”. Ele completa sugerindo que se deva “anotar cuidadosamente as referências exatas, incluindo as páginas do texto utilizado, sob pena de se tornar impossível mencioná-las posteriormente.” (SAINT-GEORGE, 1997, p.39-40).

### 3.1.3 Pesquisa qualitativa

Outra característica de importância ressaltada no presente trabalho é a abordagem qualitativa da pesquisa, que, por seu próprio cunho científico, leva o pesquisador a ater-se ao sentido das coisas e da vida para as pessoas, a valer-se do método indutivo e a dedicar, também, grande atenção ao processo como um todo e não apenas a atender para os efeitos e o resultado final do processo.

O fato de esta pesquisa ser do tipo qualitativa confirma-se por ter a mesma a intenção de revelar, de forma real e prática, como a empresa e os trabalhadores foco do estudo, de acordo com o problema formulado, estão desenvolvendo políticas e atitudes em programas de satisfação pessoal e organizacional, que promovam um compromisso maior de uns para com os outros, no que tange à consecução de resultados finais. Ainda foi objetivo desta pesquisa qualitativa, entender como o investimento em programas que promovam maior integração/interação e de promoção de mais conhecimento nas pessoas poderá levar a uma maior satisfação e, conseqüentemente, a um maior senso de compromisso do trabalhador junto à empresa e ao seu próprio desenvolvimento.

Outro aspecto que confirma a característica qualitativa deste trabalho científico é o fato de se buscar compreender quais atitudes organizacionais e pessoais têm levado os trabalhadores a efetivamente comprometerem-se com a organização e com seu desenvolvimento, através da introspecção real e verdadeira dos aspectos fundamentais do desenvolvimento moderno: a responsabilidade, a lealdade e a iniciativa. Tais aspectos compõem o tripé estrutural da cultura employeeship, uma das intenções básicas desta dissertação.

Segundo Richardson (1985, p.39), a pesquisa qualitativa visa principalmente:

Descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Assim, entende-se ser perfeitamente plausível a aplicabilidade desta abordagem na realização do presente trabalho.

Dado à particularidade da reunião de informações individuais que deverão compor a definição genérica, ao serem elaboradas as conclusões, o método configura-se ainda como indutivo, pois, conforme exposto, certa e suficiente quantidade de fatos reais confirmarão indutivamente a realidade.

A pesquisa ter cunho qualitativo, naturalmente impulsiona ao uso do enfoque indutivo na análise dos dados. A descrição realizada promove a reunião de inúmeras informações particulares que comporão as idéias gerais sobre o assunto e a conclusão genérica situacional, ou seja, a partir das respostas obtidas nos questionários, construir-se-á a constatação generalizada da realidade existente.

Há que se considerar, no entanto, que a presente pesquisa revela, também, aspectos quantitativos de elevada importância, já que se embasa em estudo descritivo de uma determinada situação, analisando grupos e/ou indivíduos em suas abordagens. Os estudos descritivos, nos quais o método quantitativo é mais amplamente utilizado, visam “abordar aspectos amplos de uma sociedade como, por exemplo, descrição da população economicamente ativa, do emprego de rendimentos e consumo, do efetivo de mão-de-obra; levantamento da opinião e atitudes da população acerca de determinada situação; caracterização do funcionamento de organizações; identificação do comportamento de grupos minoritários”. (RICHARDSON, 1999, p.71).

Assim, conclui-se que o presente estudo, que visa obter informações sobre o comportamento de grupos e a opinião e atitudes de determinada população sobre certa situação caracterizam-no como de cunho também quantitativo, por descrever fatos que deverão compor suas bases inferenciais.

### **3.2 Procedimentos da pesquisa de campo**

Na pesquisa de campo, os dados primários foram coletados por procedimentos usuais em estudos de caso: pesquisa documental e questionários estruturados e não disfarçados junto à Direção de Gestão Humano-organizacional e aos trabalhadores componentes da quantidade amostral.

Para Richardson (1999, p.189), “Geralmente, os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de

um grupo social. A informação obtida por meio de questionário permite observar as características de um indivíduo ou grupo.”

Características como “interesse em participar de programas de treinamento, satisfação no trabalho e grau de compromisso, necessitam ser levantadas observando-se diretamente o funcionário. Estes são os dados primários.” Barbeta (1999, p.20). Os dados secundários, que são informações já registradas, foram levantados por busca direta em arquivos por análise de documentos, os quais dispensam a observação direta aos funcionários.

### **3.3 Design da Pesquisa**

Nesta seção do trabalho de pesquisa pretende-se estabelecer as diretrizes básicas quanto à seleção da população-alvo e sua amostragem, bem como quanto ao tratamento dos dados coletados.

#### **3.3.1 População**

A população alvo é constituída de trabalhadores do setor administrativo da empresa-foco do estudo, sendo que a representatividade da citada área abordada refere-se aos trabalhadores de Curitiba-PR. A empresa conta com um quadro funcional de 2.482 funcionários, sendo que no setor administrativo, conta com 200 e no operacional, 2.116 trabalhadores.

Assim, para efeitos desta pesquisa probabilística, foi considerada população acessível, aquela extraída da população-alvo, de 200 pessoas, por amostragem aleatória simples.

#### **3.3.2 Amostra**

O tamanho da amostra deve ser adequadamente dimensionado, de forma a garantir fidedignidade ao processo. No caso desta pesquisa, tem-se como população-alvo um universo finito, o qual, segundo Gil (1999, p.105) “é aquele cujo número de elementos não excede a 100.000.” Pretendeu-se trabalhar com uma margem de confiança de 95%, ou seja, com 2 desvios padrão em relação à média, ficando o erro máximo permitido limitado a 4%.

A fórmula para determinação da quantidade amostral é apresentada a seguir, conforme Richardson (1999, p.171):



$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

onde:

n = Tamanho da amostra

$\sigma^2$  = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão

p = Proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem

q = 100 – p (em percentagem)

N = Tamanho da população

$e^2$  = Erro de estimação permitido

Considerando-se que a proporção de funcionários satisfeitos e comprometidos é desconhecida, supõe-se que uma proporção de p = 50. Portanto, q = 50.

Assim, tem-se que, para o setor administrativo da empresa, que conta com 200 funcionários:

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \times 50 \times 200}{4^2 \times (200 - 1) + 2^2 \times 50 \times 50}$$

$$n = 151,69$$

Portanto, na empresa objeto do estudo, foram investigados 152 trabalhadores do setor administrativo, integrantes dos níveis gerencial, de supervisão, assistentes e auxiliares. Isto se deu para cumprir a contendo e com fidedignidade o objetivo geral e os específicos do presente trabalho, que se resumem em identificar políticas de desenvolvimento de potencial humano em todas as suas etapas: concepção, implementação e controle, bem como o grau de satisfação e de compromisso dos trabalhadores em seus aspectos profissional e pessoal.

Para a base de coleta da amostra considerou-se a listagem dos nomes dos funcionários, por área de atuação, em ordem alfabética, sendo associado um número único a cada elemento da população e daí extraídos números aleatórios, através do método de amostragem sistemática que, segundo Barbetta (1999), tem como característica principal, o fato de se estabelecer um intervalo entre os números que serão escolhidos, sendo este intervalo denominado de intervalo de seleção.

No caso específico da população e amostra já definidas, temos que:

População (N) = 200

Amostra (n) = 152

Assim, estabeleceu-se que da população total, 48 trabalhadores não compuseram a amostra. Logo, tem-se que  $200 / 48 = 4,17$ . Concluiu-se, portanto, que a cada quatro nomes, um foi eliminado, restando em cada intervalo de seleção de quatro nomes, três a comporem a amostra.

### 3.3.3 Amostragem

Os vários tipos de amostragem usados em pesquisa social podem ser agrupados em dois grandes conjuntos: amostragem probabilística e não-probabilística.

Toda amostragem probabilística terá que, necessariamente, respeitar os rigores científicos de leis como a da regularidade estatística, da inércia dos grandes números, da permanência dos pequenos números e dos grandes números, sendo que devem os estudos que utilizam esta técnica apresentar fundamentação matemática ou estatística e, ainda, estar muito acima dos meros critérios do pesquisador, como o permite a pesquisa não-probabilística.

Portanto, este estudo desenvolveu-se na forma de pesquisa probabilística, através de um de seus métodos que é a amostragem aleatória simples.

### 3.3.4 Amostragem aleatória simples

Segundo Gil (1999, p.101), “a amostragem aleatória simples consiste em atribuir a cada elemento da população um número único para depois selecionar alguns desses elementos de forma casual.” Nesse caso, cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido (aleatoriamente).

Ainda quanto à amostragem aleatória simples, Mattar (1996, p.132) acrescenta que justifica-se o uso deste método quando a população não está disponível para ser sorteada, quando não há intenção de generalizar os dados obtidos na amostra para a população e quando são escassos os recursos, o tempo e os materiais para a pesquisa e que a amostragem aleatória simples “é aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra. As amostragens probabilísticas geram amostras probabilísticas.”

Barbetta (1999, p.42), considerando as características principais da amostragem aleatória simples, atribui o mesmo conceito a este método, ou seja, de que a possibilidade de ser escolhido é igual para todos os elementos da população:

A amostragem aleatória simples tem a seguinte propriedade: qualquer subconjunto da população, com o mesmo número de elementos, tem a mesma probabilidade de fazer parte da amostra. Em particular, temos que cada elemento da população tem a mesma probabilidade de pertencer à amostra.

### 3.3.5 Tratamento dos Dados

Conforme visto anteriormente, a presente pesquisa pretendeu lançar mão de algumas técnicas consagradas de coleta de dados, quais sejam: questionários e coleta documental.

Os questionários que foram aplicados junto aos elementos da quantidade amostral, levando-se em conta as características componentes do eixo principal de abordagem desta dissertação (satisfação e compromisso), têm como base dimensões que permitiram uma amplitude de pesquisa tal que pudesse oferecer resultados significativos e seguros. As dimensões abordadas foram: a) o indivíduo; b) a organização e c) as relações interpessoais (grupos).

Na dimensão “indivíduo”, buscou-se estabelecer como vertentes de abordagens, as seguintes variáveis: a) necessidades de interação/integração; b) necessidade de desenvolvimento cognitivo; c) nível de satisfação; d) nível de compromisso; e) motivação e f) comportamento. Quanto à dimensão “organização”, almejou-se abordar as seguintes variáveis: a) macro-ambiente; b) clima e valores organizacionais e c) visão estratégica e investimentos na gestão humano-organizacional. Na dimensão “relações interpessoais”, o enfoque dos questionamentos se deu pelo estudo das seguintes variáveis: a) nível de interação/integração e b) cultura employeeship.

Definida esta estrutura básica, foram elaboradas questões que pudessem atender as exigências de cada uma das variáveis estabelecidas, que por sua vez atendidas, também atendessem as expectativas estabelecidas nas dimensões principais.

As questões elaboradas contaram com uma escala de quatro pontos, conforme segue: Concordo Plenamente; Concordo Parcialmente; Mais ou Menos; Discordo Parcialmente e Discordo Plenamente.

A quantidade de questionários entregue, correspondeu ao número de elementos da quantidade amostral, ou seja, 152 unidades.

Há que se considerar a necessidade de uma avaliação do instrumento a ser adotado, através da realização de um pré-teste que, segundo Barbetta (1999) é uma

forma de constatação da qualidade do instrumento, bem como uma forma de se saber o tempo em que o mesmo é respondido. Para tanto, foram eleitos aleatoriamente vinte e nove indivíduos de uma população com características semelhantes à população em estudo, para a citada pré-testagem. Feito isto, o instrumento passou pelas correções e adaptações que se fizeram necessárias, para então dar lugar ao questionário definitivo a ser aplicado na população em estudo.

A análise e interpretação dos dados seguiram o método orientado por Marconi e Lakatos (1999), que estabelecem em primeiro lugar o critério de seleção dos dados, onde os mesmos passam por uma espécie de filtragem, na qual são estabelecidas validade e qualidade das informações coletadas. Em seguida os citados autores recomendam a codificação, onde são agrupadas informações correlatas e atribuídos códigos que venham a facilitar a contagem e comunicação dos dados. Devidamente codificados, os dados serviram ao passo seguinte que é o de tabulação, onde se apuram os resultados finais da pesquisa, sendo que a mesma foi processada por meio não eletrônico na forma de tabelas de distribuição de freqüências de respostas, o que gera as estatísticas finais pelas médias aritméticas e pelos percentuais de tendência. A tabulação permite, ainda, estabelecer visualmente as inter-relações existentes entre os dados.

Foram utilizados códigos e categorias, conforme sugerem Goode e Hatt (1969), nesta fase dos trabalhos, e todos os cuidados, desde a fase de elaboração do plano de trabalho, bem como a determinação clara das evidências a serem analisadas, foram tomados para, então e só então, cumprir o “objetivo final da análise que é o de tratar as evidências de forma adequada para se obter conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações alternativas.” (YIN, 1989, p.106).

De acordo com Yin (1981, p.61), o modelo de análise denominado Elaboração de Explicações seria o mais apropriado para a presente pesquisa, pois “o objetivo é o de analisar o estudo de caso para elaborar explicações sobre o caso e se constitui de (a) uma acurada relação com os fatos do caso, (b) algumas considerações sobre as explicações alternativas e (c) algumas conclusões baseadas em simples explicações que pareçam mais congruentes com os fatos.”

A apresentação dos resultados se deu por meio de relatório específico de estudo de caso contendo variedade de composições, ilustrações, cálculos estatísticos de percentagens, médias, correlações e gráficos, bem como considerações que se fizeram necessárias.

## **4 RESULTADO - DIAGNÓSTICO DE SATISFAÇÃO E COMPROMISSO**

O presente capítulo destina-se a apresentar os resultados da pesquisa de satisfação e compromisso dos administradores, quanto à oportunidade de interação/integração, na empresa Electrolux do Brasil S.A.

Alguns aspectos relacionados devem somar-se à presente dissertação, como sendo um reforço para a sustentação dos resultados obtidos na mesma. Num primeiro momento do capítulo destaca-se a importância de se apresentar um sintetizado histórico da empresa e suas características principais, relacionadas à gestão de pessoas, o que revelará indicativos básicos da sua cultura organizacional.

Esta contextualização na empresa permite uma visão mais ampla das ações propostas e realizadas no que diz respeito à busca da satisfação e de um maior compromisso de seus colaboradores, no sentido de se estimular o desenvolvimento e a conseqüente auto-gerência dos empregados, o que redundará na implementação de uma cultura *employeeeship* plenamente viável.

Na seqüência as informações levantadas na pesquisa são apresentadas detalhadamente, revelando as percepções dos empregados administradores em relação aos fatores relacionados à satisfação e ao compromisso internos.

No momento seguinte os dados são tratados de forma a gerarem os aspectos e as médias gerais de concordância, em percentuais, da empresa objeto da pesquisa.

### **4.1 Caracterização da Empresa**

A empresa alvo desta pesquisa é uma organização privada, criada no ano de 1919, a partir da fusão de duas grandes empresas. As figuras constantes do Apêndice A, apresentam uma síntese da história desta empresa vencedora, que encontra nos seus colaboradores, sólida base para um crescimento vertiginoso como o constatado nesses quase 90 anos de sucesso.

A Electrolux é líder mundial na produção e comercialização de eletrodomésticos para uso em ambientes internos e externos, como refrigeradores, lavadoras, fogões, aspiradores, lavadoras de alta pressão, cortadores de grama, tratores para jardinagem e moto-serras. A cada ano, consumidores em mais de 160 países compram mais de 55 milhões de produtos Electrolux para uso doméstico e profissional. Os produtos Electrolux estão presentes em mais de 400 milhões de lares em quase todos os países do mundo.

No Brasil, a empresa conta com uma sede administrativa na cidade de São Paulo e quatro unidades fabris, conforme segue:

a) Unidade Guabirota, em Curitiba-Paraná

Nesta unidade a empresa conta com um efetivo de 366 funcionários da área administrativa e de 2.116 trabalhadores nas áreas de produção e operacional.

b) Unidade CIC, em Curitiba-Paraná

Nesta unidade o efetivo da Electrolux é de 277 funcionários.

c) Unidade São Carlos, no Estado de São Paulo

Aqui o quadro de colaboradores é constituído por 864 funcionários.

d) Unidade Manaus, no Estado do Amazonas

Neste caso, os colaboradores somam 242 pessoas na área operacional e 38 na administrativa.

A história dessa empresa revela uma elevada capacidade empreendedora de seus líderes, os quais, com visão aguçada das necessidades impostas pelas transformações econômicas e sociais deflagradas em todo mundo nos últimos anos, souberam interpretar e tratar dos ajustes imperativos que se fizeram necessários para a sobrevivência e o crescimento da empresa.

#### 4.1.1 Fundamentação Conceitual de Existência para a Electrolux

A Electrolux, conforme se pode perceber em sua história, tem elevado grau de sucesso em seus empreendimentos e, como não poderia deixar de ser, fundamenta-se em valores, metas e objetivos que lhe dão o norte a ser seguido.

Dentre os conceitos principais, destacam-se os seguintes:

##### 4.1.1.1 Missão

Fabricar e comercializar em todo mundo, eletrodomésticos para residências, produtos profissionais e produtos para floresta e jardim.

##### 4.1.1.2 Visão

“Alcançar a liderança mundial em todos os nossos produtos, tornando o nosso dia-a-dia mais confortável, fácil e seguro”.

“Oferecer produtos e serviços com tal qualidade, que os clientes vão escolher fazer negócio conosco”.

“Incentivar a cultura Electrolux com base da Organização Multicultural”.

#### 4.1.1.3 Valores

“**Cooperação** – Confiar no julgamento, competência e intenções de nossos funcionários; estar aberto, franco e não-protetor em relação ao território e espaços de trabalho; cooperar livremente através das distâncias geográficas, fronteiras nacionais e idiomas”.

“**Preocupação com o Meio-ambiente** – Analisar o impacto ambiental de nossos produtos ao longo dos seus ciclos de vida; Ter uma abordagem estratégica, proativa e com ampla visão em relação aos assuntos ambientais; acreditar que fornecer produtos que proporcionem segurança ambiental é também o melhor negócio”.

“**Trabalhar rapidamente** – Combinar velocidade com disciplina e eficiência; saber que para ganhar, temos que mudar mais rapidamente que nossos concorrentes; procurar eliminar a burocracia”.

“**Agir profissionalmente** – Comunicar efetivamente; obter resultados avançados tratando as coisas com simplicidade; avaliar nosso desempenho com base no produto entregue ao nosso cliente”.

“**Desenvolver nosso pessoal** – Acreditar que todas as pessoas devem ter oportunidades de aprender e crescer; respeitar e encorajar a diversidade de conhecimento e método; encorajar a formação de equipes e grupos de aprendizagem”.

#### 4.1.1.4 Metas

“Ser líder mundial”.

“Crescer em mercados fora da Europa Ocidental e da América do Norte”.

“Aprimorar a qualidade de produtos e serviços, visando a manutenção da fidelização dos clientes”.

“Expandir a oferta de vantagens para nossos clientes”.

“Centralizar nossos principais negócios: eletrodomésticos para casa, produtos profissionais e produtos para floresta e jardim”.

“Concentrar forças através da integração. Trabalho de equipe entre as linhas de produto e áreas de negócio”.

#### 4.1.2 Diretrizes e Políticas de Gestão Humano-organizacional

Ciente da missão que possui, a empresa tem demonstrado estar plenamente sintonizada com as grandes mudanças ocorridas nas últimas décadas, principalmente no que se refere à gestão de pessoas na organização e no que diz respeito à elevação da satisfação e do compromisso internos pela provisão de um ambiente motivador, estabelecido em bases sólidas de possibilidades de auto-estima e auto-realização das pessoas envolvidas no processo produtivo.

Assim, itens como treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida, comunicação, competência, interação e integração têm sido ingredientes sempre presentes nas ações gestoras da empresa. Como exemplo destas ações apresenta-se a conquista da certificação ISO 14001 (anexo 2), obtida pela empresa, que, em seu Sistema de Gestão Ambiental inclui requisitos integradores tais como: Estrutura e Responsabilidade, Treinamento, Conscientização e Competência, Comunicação, entre outros.

Ainda analisando ações gestoras da empresa relacionadas às intenções de desenvolvimento pode-se citar a diretriz principal de sua Política de Qualidade: A Qualidade consiste no fortalecimento dos valores da Electrolux do Brasil S.A. – integridade, credibilidade e competência – buscando continuamente o reconhecimento e comprometimento dos parceiros, fornecedores, funcionários, acionistas e revendedores – para que produtos e serviços aqui produzidos atendam aos anseios e expectativas do consumidor final.

Percebe-se claramente o vínculo estabelecido pela organização entre qualidade e comprometimento, aliados à postura das pessoas envolvidas em seu processo produtivo.

Ainda quanto a programas de treinamento desenvolvidos pela empresa com vistas a estabelecer um amplo quadro de desenvolvimento pessoal e profissional em seus colaboradores, a Electrolux mantém os seguintes programas:

a) KAIZEN – Programa de Melhoria Contínua (anexo 3)

Programa de gestão participativa que busca a motivação e participação dos funcionários. O sistema é de voluntariado e os funcionários podem montar uma equipe de seis a sete pessoas para fazer a inscrição e poder participar das premiações. A partir daí a equipe começa a fazer reuniões, para as quais cada integrante traz sugestões para melhorar o QCDSM (Qualidade, Custo, Entrega,



Segurança e Motivação). Todos os meses são premiadas duas equipes: a que implantou o maior número de idéias e aquela que sugeriu a melhor idéia.

Na unidade do Guabirota, em Curitiba-PR, em 2001, a meta era de 500 idéias. Mas, devido ao esforço, envolvimento e participação dos funcionários, supervisores e da Engenharia de Processos, foi implantado um total de 680 idéias que partiram dos próprios funcionários.

Para o ano 2002 o objetivo do KAIZEN foi o de sustentar ainda mais a participação dos funcionários, elevando a meta da planta do Guabirota para 650 idéias, sendo que até o fim de janeiro daquele ano, 90 já haviam sido apresentadas.

b) PAP – Programa de Aperfeiçoamento Profissional

Programa dirigido à área de Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, composto por 12 módulos (desenvolvimento interpessoal, liderança, negociação, postura vocal, relação homem-máquina, humor, entre outros), um vez ao mês, durante todo o ano.

c) Programa de Integração dos Novos Funcionários

No momento da assinatura do contrato o novo funcionário recebe uma pasta de integração (material reciclável, já visando o desenvolvimento sustentável). Todo programa é realizado através de trabalhos em grupo, debates e trocas de informações para os novos funcionários se familiarizem com as políticas da empresa, com a visão, metas, valores, produtos, entre outras coisas.

d) Programa de Treinamento da Manufatura

Programa de treinamentos internos e externos realizados pela área de manufatura, após a detecção das necessidades específicas por meio de entrevistas com supervisores e gerentes. O Programa visa fornecer maiores e melhores conhecimentos para que os funcionários exerçam com qualidade, produtividade e segurança suas funções. As apostilas deste programa estão disponíveis no CID – Centro de Informação e Documentação, mantido pela empresa.

e) PST's – Procedimentos do Sistema de Segurança e Saúde (anexo 4)

Neste programa interno de prevenção a acidentes e riscos contra a integridade física dos colaboradores, a empresa estabeleceu um amplo vínculo de comunicação com os mesmos, o que garantiu e garante o êxito do plano, sendo que dentre as amplas orientações constantes do PST's, os princípios abaixo surgem como norteadores destes procedimentos:

- 1) Cada área ou setor é responsável por proporcionar aos seus funcionários um ambiente de trabalho que lhes preserve a integridade física e a saúde;
- 2) Cada funcionário é responsável por cuidar de sua própria segurança e da segurança de seus colegas, assim como da segurança do produto e das instalações (máquinas, equipamentos e prédios);
- 3) Todo gestor demonstra que dá à Segurança e Saúde Ocupacional a mesma importância que dá à Qualidade, ao Meio Ambiente, ao Custo, à Entrega e à Motivação.

Conforme se pode notar, o fator responsabilidade é compartilhado plenamente com a equipe, bem como o senso de importância que é determinado pela empresa ao programa e passado para os empregados de forma que todos sintam-se responsáveis pela segurança, assim como são responsáveis pela qualidade, pelo meio ambiente e pela própria motivação.

f) Programa Electrolux – Vivendo com Saúde (anexo 5)

Outro programa que visa envolver os funcionários com a organização para uma melhor qualidade de vida é o Vivendo com Saúde. Neste programa as pessoas são orientadas de várias formas a bem conduzirem sua vida pessoal para poderem ter dias melhores pessoal e profissionalmente.

Dentre as tantas diretrizes estabelecidas para o programa estão os objetivos, dos quais destacam-se os seguintes: “aumentar a satisfação do funcionário com a empresa e na produtividade do trabalho”; “estimular uma cultura organizacional saudável” e “preparar o trabalhador para o pós-trabalho”.

Nestes objetivos estão implícitas aspirações da empresa em relação aos seus colaboradores, as quais denotam uma sincera preocupação com o ser integral, mais que com a simples característica física da pessoa. Isto, bem como os demais itens elencados anteriormente, demonstram o interesse da empresa em integrar amplamente as pessoas para um melhor convívio e desenvolvimento da própria empresa e destas pessoas imprescindíveis ao processo.

A planta baixa (anexo 6) da empresa alvo da pesquisa apresenta alguns ambientes que merecem ser destacados neste trabalho: o Centro de Desenvolvimento de Pessoas, nome dado ao centro de treinamentos da empresa e o CID – Centro de Informações e Documentos, denominação da biblioteca da empresa, destinada a todos os funcionários. Estes dois ambientes, principalmente, são destinados à preparação do trabalhador para um desenvolvimento integral, ou

seja, não só de recebimento de informações técnicas, mas também de informações de cunho moral, cultural e espiritual. Isto demonstra o interesse da organização em estabelecer mecanismos de aprendizagem contínua e de formação integral das pessoas.

A organização deixa claro em suas determinantes comportamentais, que está disposta a despende esforços no sentido de alcançar suas metas e objetivos. O fato de a mesma inserir no seu rol de valores e metas (a serem assimilados por todos), características como “comunicação”, “integração”, “trabalho em equipe” e, principalmente, “desenvolver nosso pessoal”, leva a crer que esta empresa tem assimilado a necessidade tão amplamente proposta nesta dissertação que é a de - para usar as próprias palavras da empresa - “acreditar que todas as pessoas devem ter oportunidades de aprender e crescer, respeitar e encorajar a diversidade de conhecimento e método, encorajar a formação de equipes e grupos de aprendizagem”.

Isto tão somente confirma o fato de que há organizações e lideranças hoje plenamente sintonizadas com a forte tendência da atual conjuntura determinante dos métodos e procedimentos administrativos, a qual tem proclamado enfaticamente: “pessoas fazem a diferença”. Esta preciosa frase, inclusive, encontra-se estampada entre inúmeros e positivos dizeres distribuídos pela empresa.

Ficou revelado no presente estudo que a empresa mantém diretrizes e políticas de gestão humano-organizacional que levam as pessoas a sentirem-se realmente úteis. Na Electrolux as pessoas sabem que mais que um dever é um direito serem produtivas.

#### 4.1.3 A Electrolux e o Contexto Empresarial Paranaense

A Figura 21 apresenta dados estatísticos relacionados aos índices de produtividade no Estado do Paraná e as indicações dos fatores mais significativos, na visão dos empresários, para a elevação destes índices no ano 2002. Pode-se constatar que as melhorias em termos de gestão das pessoas nas indústrias paranaenses respondem pela elevação da produtividade na maioria das organizações, somando 47,09% e, aliados a este importante índice, estão ainda os fatores Melhor Tratamento e Administração das Informações (34,59%) e Utilização de Técnicas Gerenciais Modernas (29,97%), os quais envolvem, necessariamente, tratamentos diretos com as pessoas. A Electrolux, plenamente inserida neste contexto,

participa destes índices, mostrando que suas políticas gerenciais relacionadas às pessoas corroboram com este sucesso conjuntural.

No Estado do Paraná, as empresas interessadas em ampliar a produção industrial e em fazê-lo com melhorias convincentes estão certas de que em se promovendo uma melhor gestão do pessoal, os resultados quantitativos serão elevados, pois já perceberam e acreditam que nas pessoas está o maior diferencial a ser oferecido nestes tempos de tantas e rápidas mudanças, principalmente quanto ao senso adquirido e desenvolvido pelas pessoas de que produtos e serviços de qualidade que lhes atendam às expectativas e anseios são os que serão cada vez mais buscados.

Segundo os dados da Associação Comercial e Industrial do Paraná, apenas 9,59% dos empresários paranaenses não registraram aumentos de produtividade durante o ano de 2002. No ano de 2001 foram 13,11%, em 2000 foram 12,11%, em 1999, 11,66% em 1998, 13,83% e no ano de 1997, 23,49%.

Já os que tiveram aumentos de produtividade apontaram os seguintes fatores: Melhor Gerenciamento de Pessoal (47,09%); Modernização Tecnológica (44,01%); Melhor Tratamento e Administração das Informações (34,59%), Utilização de Técnicas Gerenciais Modernas (29,97%), Terceirização (13,70%), Outros (2,4%).

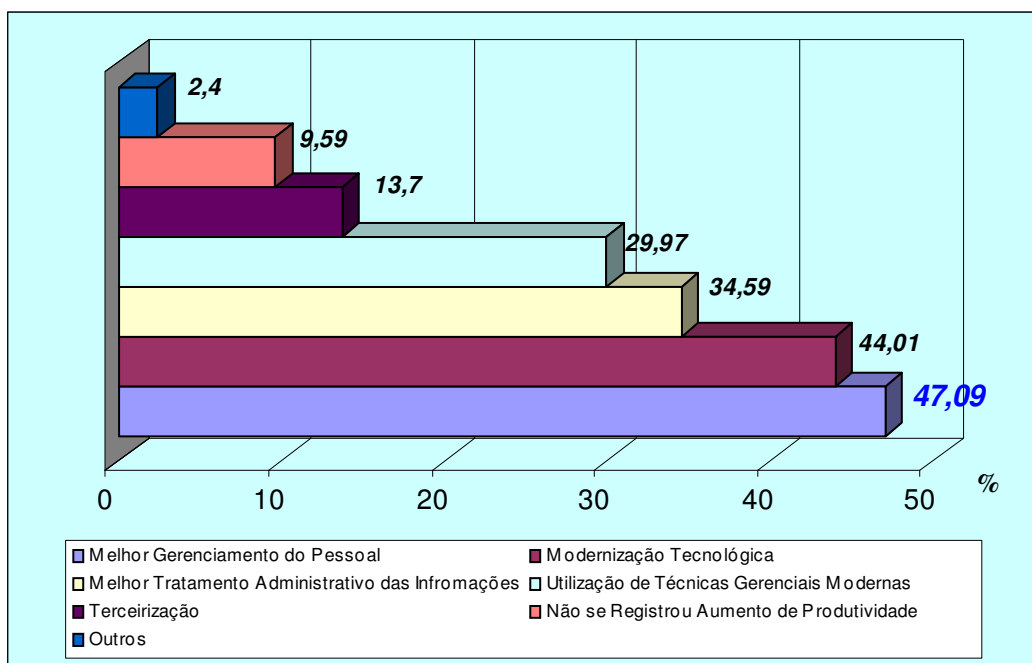


Figura 21: Fatores de aumento de produtividade nas indústrias paranaenses em 2002

Fonte: Associação Comercial e Industrial do Paraná – 2002

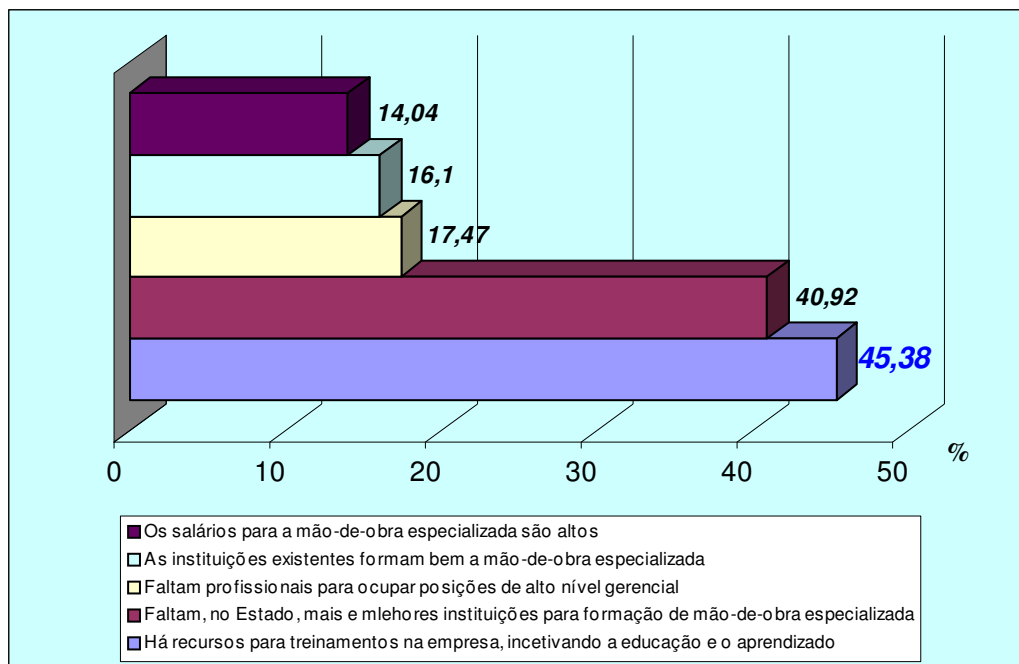


Figura 22: Opiniões dos industriais quanto aos seus quadros de pessoal

Fonte: Associação Comercial e Industrial do Paraná – 2002

Os industriais paranaenses ainda opinam, segundo os dados registrados no Gráfico da Figura 22, que faltam, no Estado, mais e melhores instituições para a formação de mão-de-obra especializada (40,92%), provocando nas empresas a necessidade de destinar recursos para treinamento e incentivos à educação e aprendizado (45,38%). Por outro lado, faltam poucos profissionais para ocupar posições de alto nível gerencial (16,47%) e 14,04% apontam que os salários para a mão-de-obra especializada são altos. 16,10% estão satisfeitos com as instituições de formação de mão-de-obra.

Os dados acima revelam a preocupação dos empresários com relação à formação e à educação profissional dos trabalhadores, com índice acima de 86,00% de intenção de investir nestes fatores de desenvolvimento.

Outro dado relevante é encontrado na Figura 23. Trata-se de quanto tempo em média cada funcionário recebeu alguma forma de treinamento e/ou ensinamento durante o ano. As empresas paranaenses estão treinando seus funcionários com uma carga horária superior a 50 horas funcionário/ano. Na Electrolux, esta é uma realidade constante em sua gestão de pessoal, pois tem dedicado subsídios elevados ao processo de aprendizado contínuo de seus colaboradores. Vale ressaltar que os índices abaixo referem-se, também, à área administrativa das organizações.

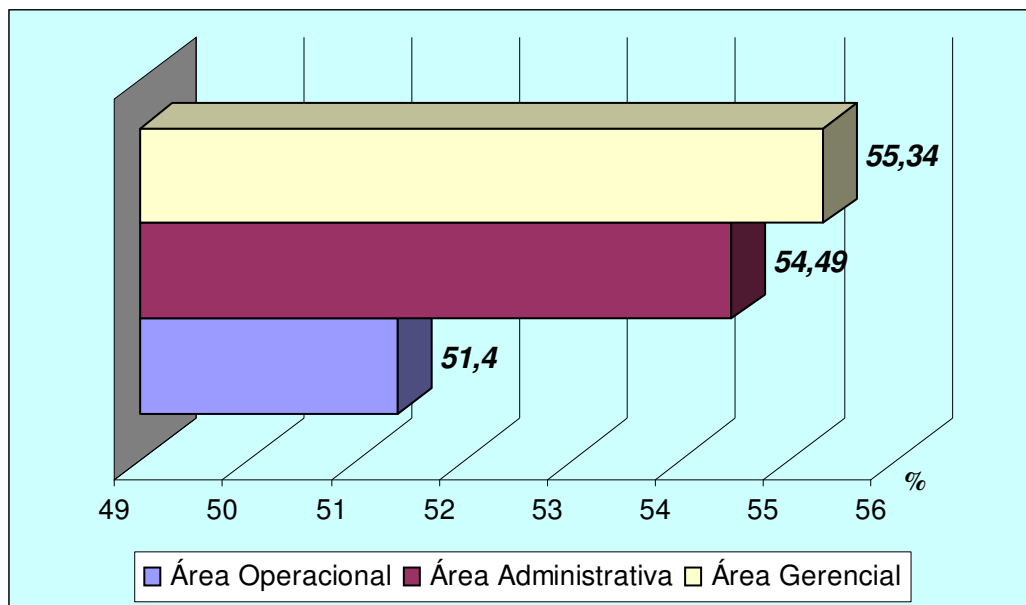


Figura 23: Horas de treinamento médio por funcionário/ano no Paraná

Fonte: Associação Comercial e Industrial do Paraná - 2002

As formas utilizadas para desenvolverem os funcionários, principalmente através dos treinamentos estão no gráfico da Figura 24. 31,95% utilizam treinamento no próprio trabalho; 28,83% possuem cursos internos, 28,66% utilizam os serviços do SENAI, SEBRAE, SENAC, entre outros; 4,94% utilizam as universidades UFPR, PUC, ISAE/FGV, etc. e 3,72% utilizam outras instituições de ensino.

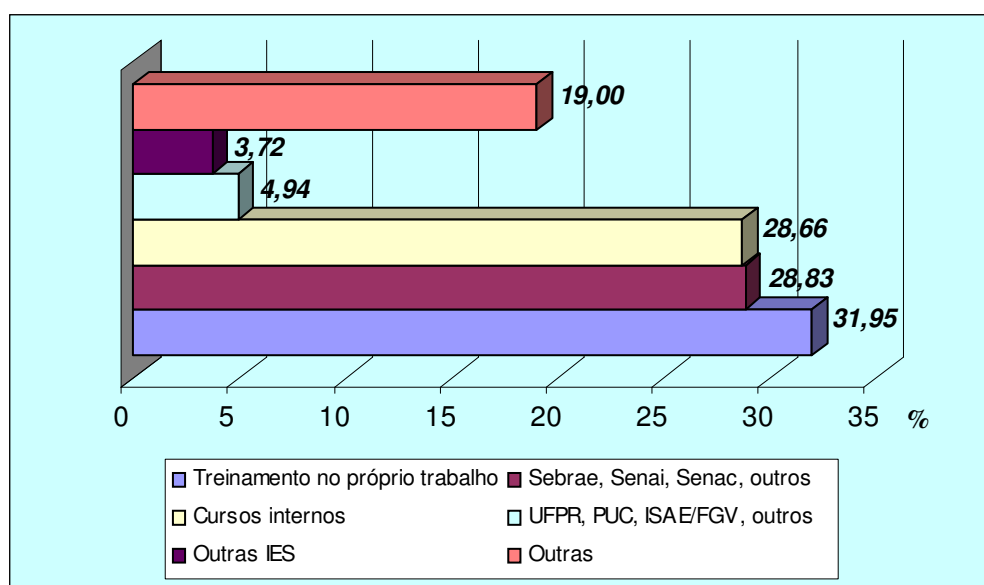


Figura 24: Formas de treinamento utilizadas pelas empresas paranaenses

Fonte: Associação Comercial e Industrial do Paraná – 2002

Os empresários paranaenses têm como principais estratégias para enfrentar a concorrência nacional e internacional o enxugamento de custos (61,82%); a qualificação de pessoal (60,79%); o lançamento de novos produtos (54,62%); as novas tecnologias (52,91%); os novos mercados (49,14%); a terceirização (17,81%); e outros (17,81%). Apenas 0,86% não adota nenhuma estratégia.

O que se pretende destacar neste dado estatístico é o elevado percentual de empreendedores determinados a incluir em suas estratégias principais, a qualificação do seu pessoal. A Figura 25 apresenta esta realidade, na qual, pode-se considerar, também, que a Electrolux está fazendo sua parte, mantendo este nível de preocupação para com as pessoas que fazem parte dos seus quadros. Esta informação tão somente reforça a idéia principal deste trabalho, de que, se clientes, consumidores em potencial e outros parceiros são o alvo principal das empresas, então, que os trabalhadores das mesmas sejam preparados para dar-lhes as respostas e soluções aos seus anseios e necessidades. Os hardwares que lá estão não poderão, isoladamente, fazê-lo. Em outras palavras, não serão as máquinas, equipamentos, etc., que terão a sensibilidade suficiente para perceber os tais anseios e necessidades daquelas pessoas e identificar junto à empresa quais serão as atitudes organizacionais mais adequadas à sua satisfação plena e à sua conquista definitiva.

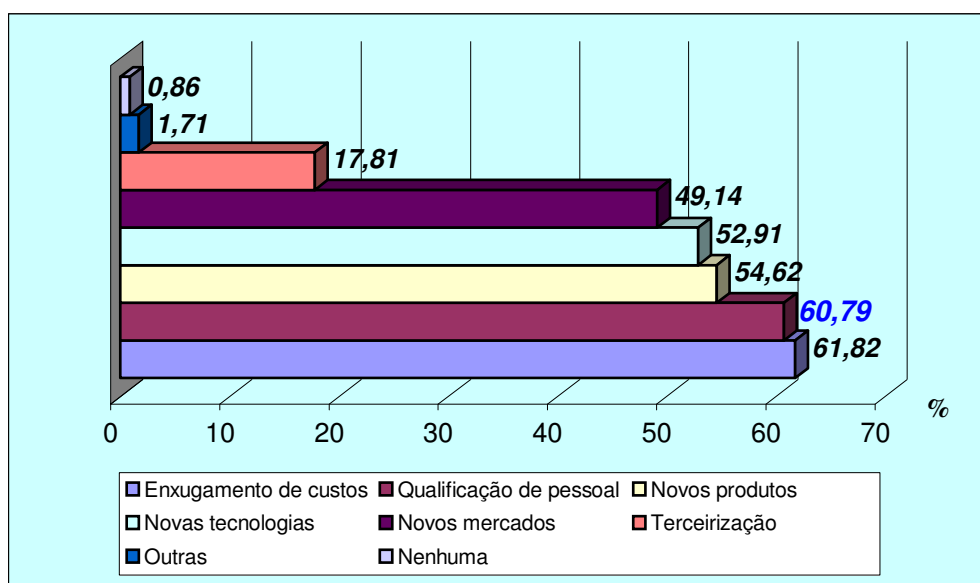


Figura 25: Principais estratégias das empresas paranaenses para enfrentar a concorrência interna e externa

Fonte: Associação Comercial e Industrial do Paraná – 2002

## 4.2 Dimensionamento das Abordagens do Trabalho de Pesquisa

A presente pesquisa tem por base o cumprimento dos objetivos geral e específicos pré-estabelecidos, os quais implicam em analisar a satisfação e o compromisso das pessoas envolvidas na administração da empresa, e a intenção em vivenciar um compromisso satisfatório com a mesma.

Para tanto, foram estabelecidas algumas dimensões a serem abordadas, para as quais foram selecionadas variáveis compatíveis que, por sua vez, geraram as questões que devem perfazer o universo a ser investigado. A Figura 26 apresenta este esquema de montagem da pesquisa em questão, divisão esta que procurou contemplar as duas grandes bases da pesquisa (interação/integração e conhecimento), sendo estas abordadas por três grandes dimensões: o indivíduo, os grupos e a própria organização e as dimensões, por sua vez, por algumas variáveis.

Nesta concepção, apresentada graficamente na Figura 26, entende-se que para se atingir com grau satisfatório os resultados da pesquisa, as duas bases principais do trabalho: interação/integração e conhecimento, como sendo as bases para a promoção da satisfação e do compromisso no trabalhador, necessitam ser abordadas de tal forma que seus atores principais: indivíduos, grupos de indivíduos e a própria organização, indiquem, por meio de respostas a questões relacionadas a variáveis de sustentação da motivação, os seus níveis de concordância ou discordância com o fato de a empresa oferecer ou não condições de sustentabilidade a um ambiente motivador que, por sua vez, promova a satisfação e o compromisso dos trabalhadores para com a empresa.

Assim, cada uma das duas bases deve ser direcionada a todos os atores envolvidos na pesquisa, os quais, por sua vez, devem ser abordados através da aplicação de questões específicas a variáveis relacionadas às suas situações de existência dentro do processo produtivo, conforme matriz abaixo descrita (Figura 26). Desta forma, os atores “Indivíduo”, “Grupos de Indivíduos” e “Organização” revelarão através de suas variáveis específicas, o quanto estão usufruindo/promovendo em relação à interação/integração e ao conhecimento nas suas relações profissionais e produtivas.

Convém destacar que a área de intersecção entre os dois quadros contém o elo entre a base geral da pesquisa proposta, ou seja, levantamento dos índices de satisfação e compromisso relacionados à interação e à integração, bem como ao conhecimento adquirido (conforme analisado no capítulo anterior estes são grandes



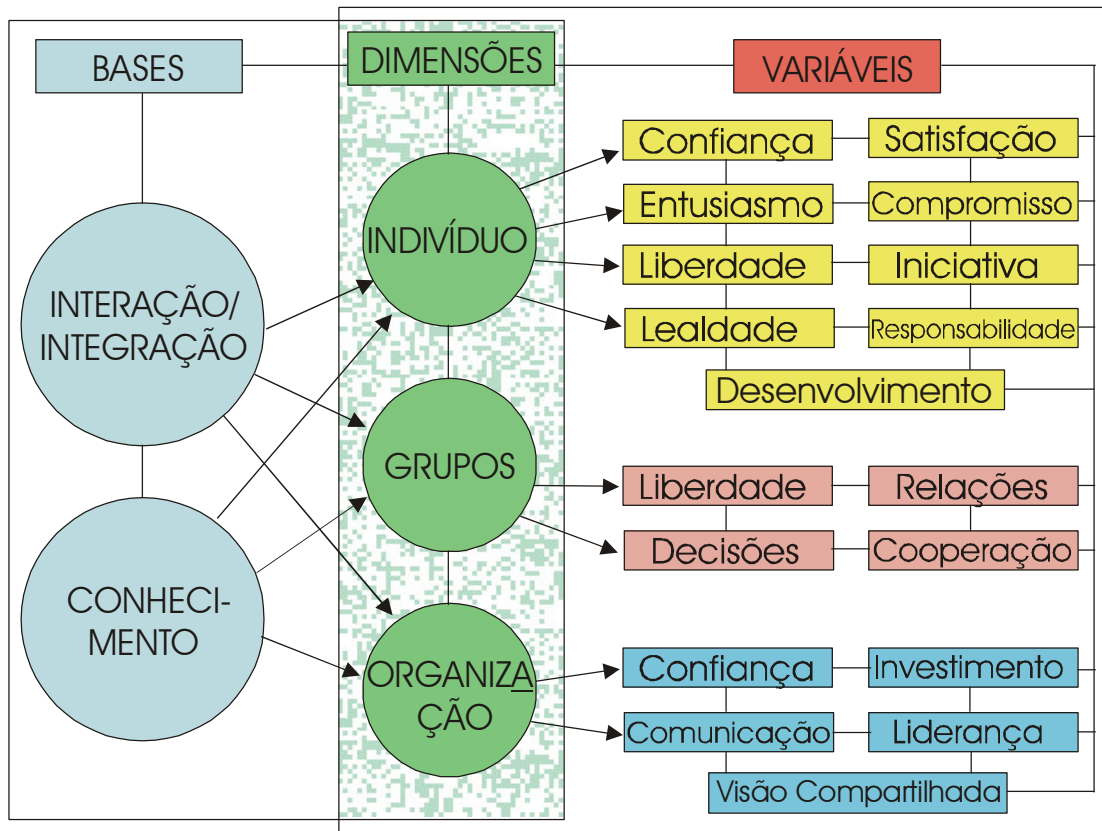


Figura 26 – Perspectiva de Abrangência da Abordagem da Pesquisa Proposta

meios de promoção da motivação pessoal), e as ações propriamente ditas de implementação do programa de melhorias de comportamento humano organizacional.

Com base nas orientações científicas obtidas durante as pesquisas integrantes desta dissertação, procurou-se elaborar um questionário, como instrumento de coleta de dados, que fosse simples, objetivo e confiável, através da inserção de questões afirmativas de fácil compreensão e em quantidade adequada, simplificando-se ao máximo o trabalho do respondente.

O questionário ofereceu ao respondente uma escala de quatro níveis de valores, fazendo com que o mesmo definisse sua posição por uma das opções, ou seja, o respondente devia escolher entre “Concordo Plenamente”, “Concordo Parcialmente”, “Mais ou Menos”, “Discordo Parcialmente” e “Discordo Plenamente”, ao analisar as afirmativas constantes do questionário. Na Figura 27 são apresentadas as alternativas de respostas, bem como cada uma das suas respectivas interpretações.

| <i>OPÇÃO</i>          | <i>INTERPRETAÇÃO</i>  |
|-----------------------|---|
| Concordo Plenamente   | O funcionário aceita que o fato apresentado na afirmativa é plena e enfaticamente verdadeiro e aceitável para ele.                  |
| Concordo Parcialmente | Ao escolher esta opção, a pessoa estará revelando que simplesmente concorda com a afirmação, ainda que não integralmente.           |
| Mais ou Menos         | Esta opção, em sendo indicada, revelará que o funcionário está indeciso quanto à afirmação.   |
| Discordo Parcialmente | Ao indicar esta opção, a pessoa estará simplesmente discordando da afirmação, mesmo que de forma parcial.                           |
| Discordo Plenamente   | Neste caso, o colaborador indica que o evento e/ou ação apresentado na afirmativa jamais acontece em relação a si ou à organização. |

Figura 27: Quadro de Variáveis possíveis para Resposta ao Questionário

| <i>DIMENSÃO</i> | <i>FATOR/VARIÁVEL</i> | <i>AFIRMATIVA</i> |
|-----------------|-----------------------|-------------------|
| Indivíduo       | Liberdade             | 1                 |
|                 | Desenvolvimento       | 2, 3 e 4          |
|                 | Confiança             | 5 e 6             |
|                 | Entusiasmo            | 7                 |
|                 | Lealdade              | 8 e 9             |
|                 | Iniciativa            | 10                |
|                 | Responsabilidade      | 11 a 13 e 18      |
|                 | Satisfação/Motivação  | 15, 16, 17        |
|                 | Compromisso           | 14 e 19           |
| Grupo           | Liberdade             | 20                |
|                 | Relações              | 21 a 23 e 27      |
|                 | Decisões              | 24                |
|                 | Cooperação            | 25 e 26           |
| Organização     | Confiança             | 28, 29            |
|                 | Investimento          | 30, 31 e 35       |
|                 | Comunicação           | 32                |
|                 | Liderança             | 33                |
|                 | Visão compartilhada   | 34                |

Figura 28: Quadro de Organização do questionário em relação às dimensões e variáveis propostas

A organização das afirmativas do questionário também seguiu uma ordem de agrupamento que permitisse uma melhor visualização do instrumento como um todo, ficando distribuídas conforme apresentado anteriormente na Figura 28.

### **4.3 Descrição, Análise e Interpretação dos Resultados**

A seguir será apresentado o resultado individual de cada afirmativa do questionário utilizado para pesquisa, com os devidos indicadores numéricos que mostram a quantidade de respostas para cada afirmativa.

Os gráficos revelam, portanto, indicadores das situações comportamentais de compromisso e de satisfação dos trabalhadores em relação à empresa, ao comportamento das equipes de trabalho e a si mesmos; revelam também os

indicadores do comportamento organizacional em relação à gestão de pessoas, quanto a investimentos na conquista destas para uma relação de parceria positiva.

Na Figura 29 estão representadas as quantidades de respostas obtidas para cada uma das variáveis das cinco primeiras afirmativas do instrumento de pesquisa. Deste grupo de afirmativas o destaque maior encontra-se nos elevados índices de concordância em todas as afirmativas, das quais aquela que indica que o funcionário tem interesse em participar de programas de desenvolvimento pessoal e profissional na empresa obteve a maior votação (93%), sendo 53% das respostas na opção Concordo Plenamente e 40% na opção Concordo Parcialmente.

Pode-se perceber o elevado grau de disposição do trabalhador em integrar-se nos programas da empresa, o que sugere o reflexo de uma abertura favorável de espaço para tal interesse. O nível de confiança mútua também obteve elevado grau de concordância (88%), sendo atribuídas 46% das respostas na variável Concordo Plenamente e 42% das respostas para a opção Concordo Parcialmente.

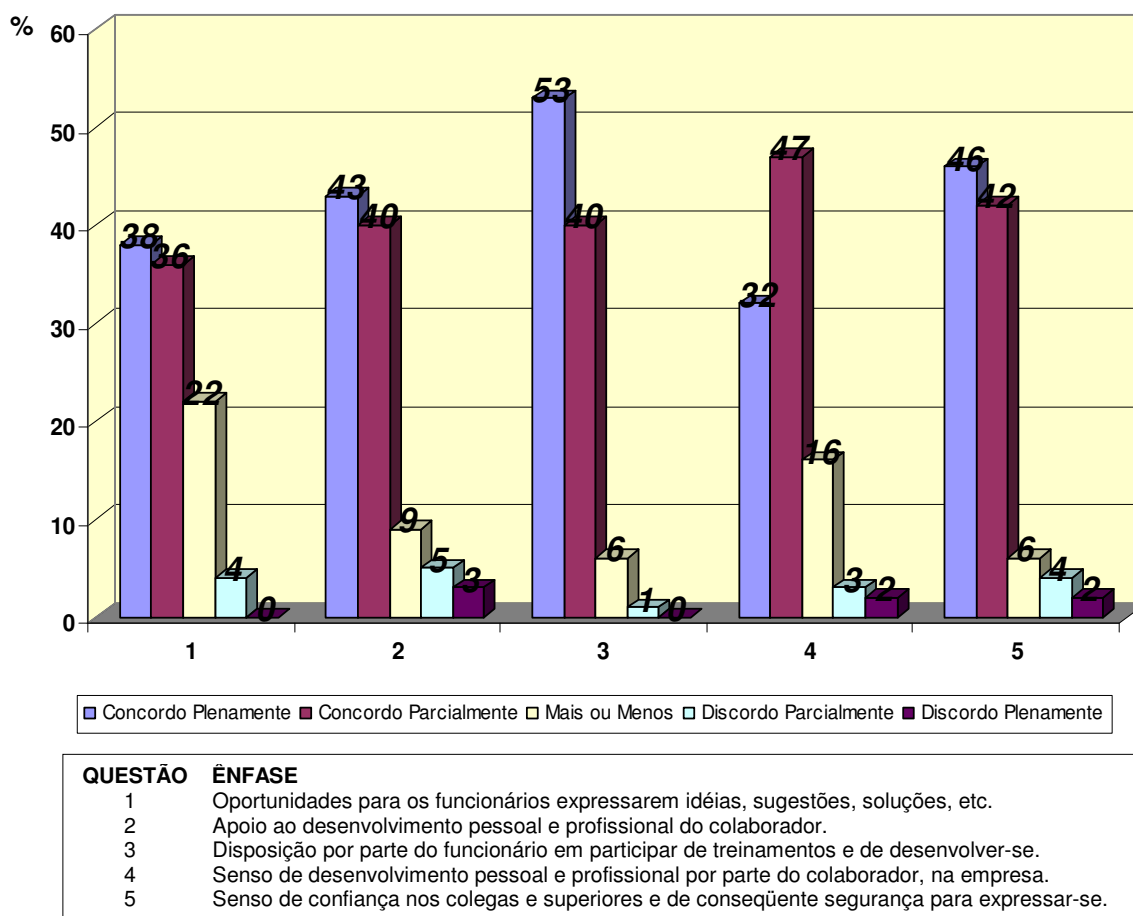


Figura 29: Representação das freqüências de respostas das afirmativas 1 a 5 do questionário.

Fonte: Dados primários/2003

Na próxima seqüência de afirmativas surge outro elevado nível de concordância. A Figura 30 revela que 68% dos funcionários concordam plenamente em defender a empresa em situações críticas. Já quanto à dedicação, lealdade e determinação para com a empresa atinge-se o percentual total de 97%. Outro elevado índice apresenta-se quanto à tomada de iniciativa por parte dos colaboradores: 92%.

Os índices de discordância (abaixo de 2%) evidenciam que os trabalhadores já se encontram em condições de assimilarem mais prontamente os pressupostos básicos da cultura employeeship, demonstrando que valores como responsabilidade, lealdade e iniciativa já estão incorporados ao seu cotidiano (os 92% de concordância em que as pessoas tomam iniciativas por melhorias indicam esta realidade).

Isto pode ser admitido com maior segurança se for observado que 88% dos funcionários (48% concordância plena e 41% concordância parcial), crêem que o futuro de cada um na empresa será de sucesso, pois conforme afirmação dos mesmos, essa se preocupa com o crescimento mútuo. Num ambiente como esse, há que se entender que as pessoas dedicar-se-ão com maior empenho.

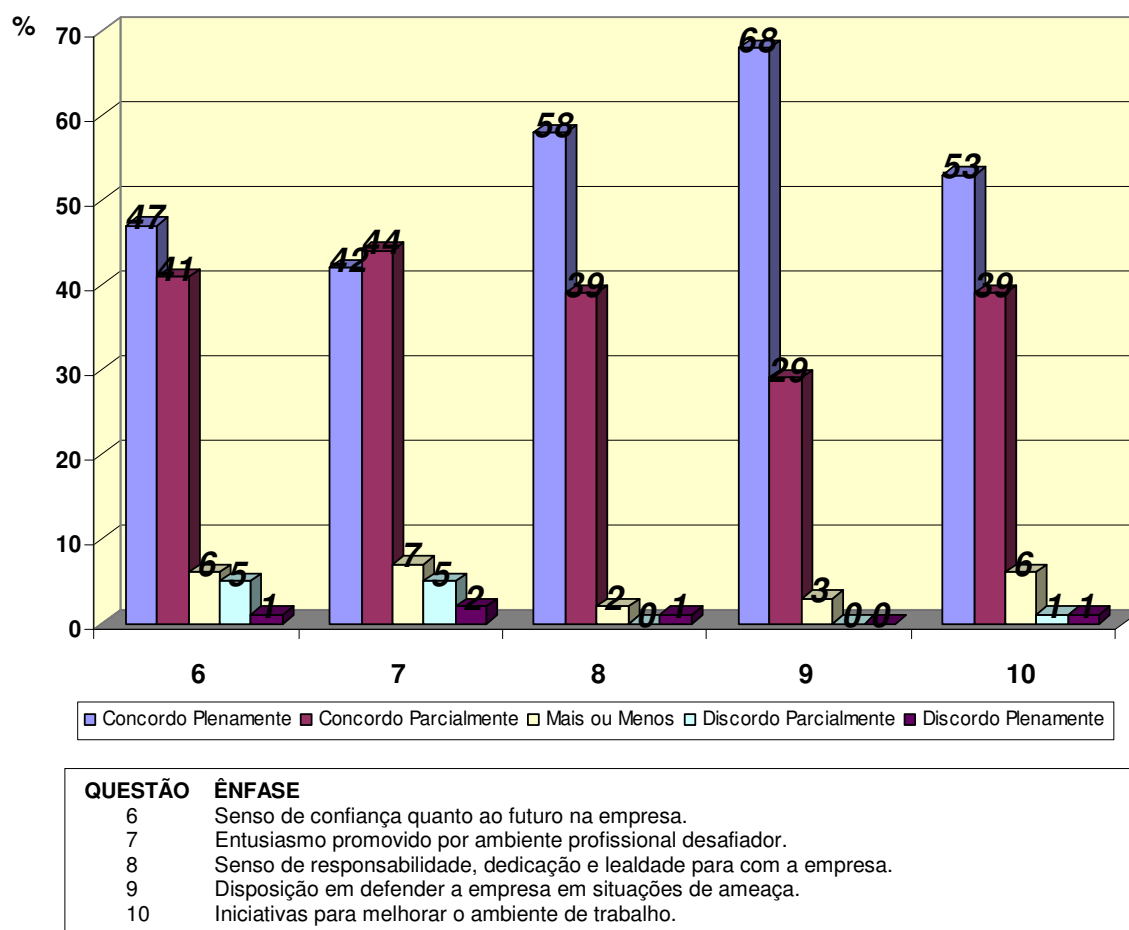


Figura 30: Representação das freqüências de respostas das afirmativas 6 a 10 do questionário.

Fonte: Dados primários/2003

A Figura 31 revela condição favorável quanto às atitudes pessoais positivas para com o desenvolvimento das pessoas e para com o crescimento de toda empresa.

O grau de comprometimento dos colaboradores para com os resultados está elevado (68% de respostas para a opção Concordo Plenamente). Isto implica em uma situação positiva para com o processo produtivo, haja visto indicar que as pessoas estão interessadas na qualidade como norte de suas atitudes.

Nas demais afirmativas pode-se perceber que os índices de concordância são bastante elevados, indicando que os trabalhadores estão dispostos a trabalhar de forma consciente, dedicados à qualidade e à responsabilidade.

O aspecto comprometimento fica evidenciado pelos 62% de respostas na opção Concordo Plenamente da afirmativa 14. Isto indica que a empresa tem oportunizado os espaços suficientes para que as pessoas sintam a valoração de seu potencial e que, portanto, percebam que são parte viva e vital da mesma, sendo convocados pela própria situação a dar o melhor por si próprios e pela equipe.

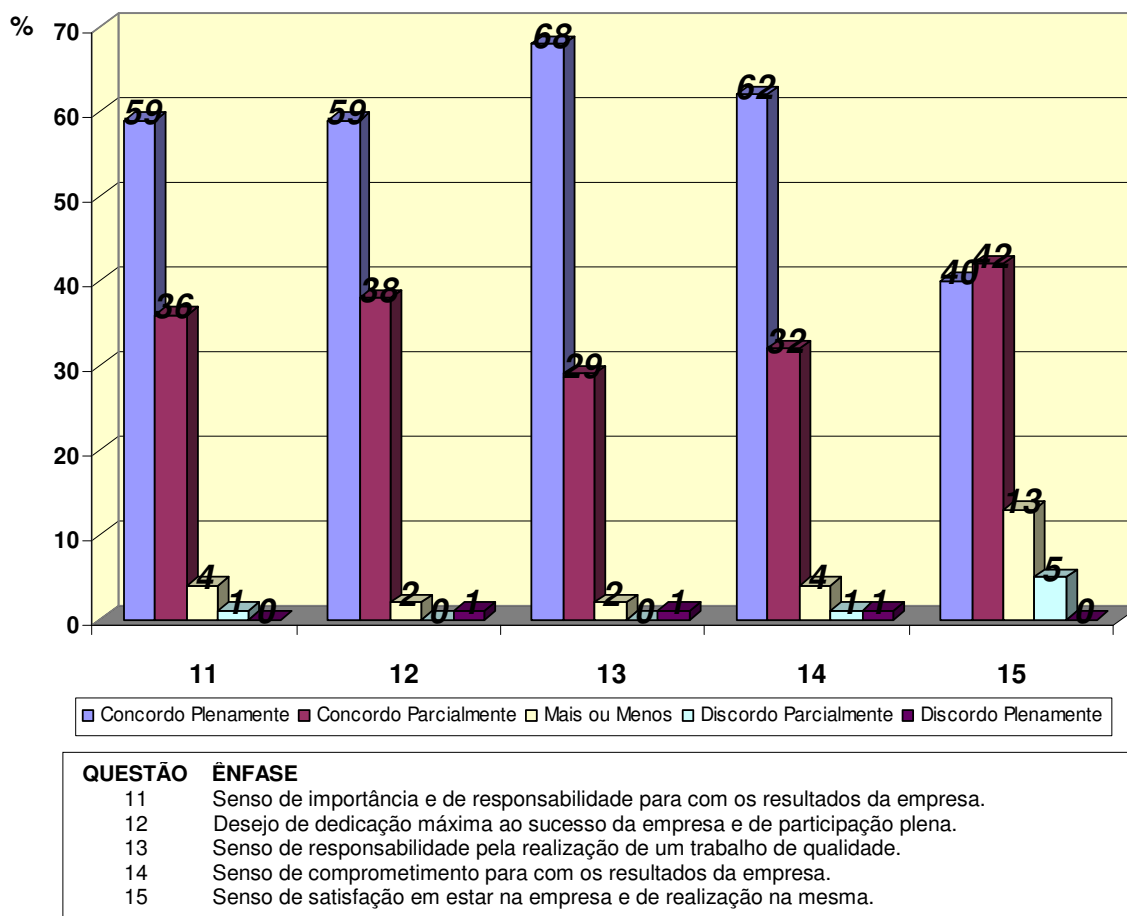


Figura 31: Representação das freqüências de respostas das afirmativas 11 a 15 do questionário.

Fonte: Dados primários/2003

Concluindo a primeira seção de afirmativas, referentes à dimensão “Indivíduo”, surgem as afirmativas 16 a 19, as quais também apresentam elevado índice de concordância, conforme gráfico da Figura 32, mesmo que, neste caso, as indicações de concordância parcial sejam mais elevadas que as indicações de concordância plena.

Na afirmativa 16, que trata do senso de integração e satisfação em estar na empresa, 28% dos funcionários revelaram concordância total e 54%, concordância parcial. São 82% dos trabalhadores que confirmam estarem adquirindo novos conhecimentos, contra 5% que não admitem este fato e 13% de indecisos.

Nas demais alternativas da série isto se repete, ficando acima dos 80% os índices de concordância com relação às condições de reconhecimento aos colaboradores por parte da empresa, de motivação para estarem diariamente na mesma, do senso de responsabilidade pela qualidade dos produtos e serviços prestados e do interesse de todos por alcançarem resultados positivos.

Pode-se enfatizar, com isto, que a empresa cumpre com os pressupostos básicos da cultura employeeship junto ao seu quadro de profissionais.

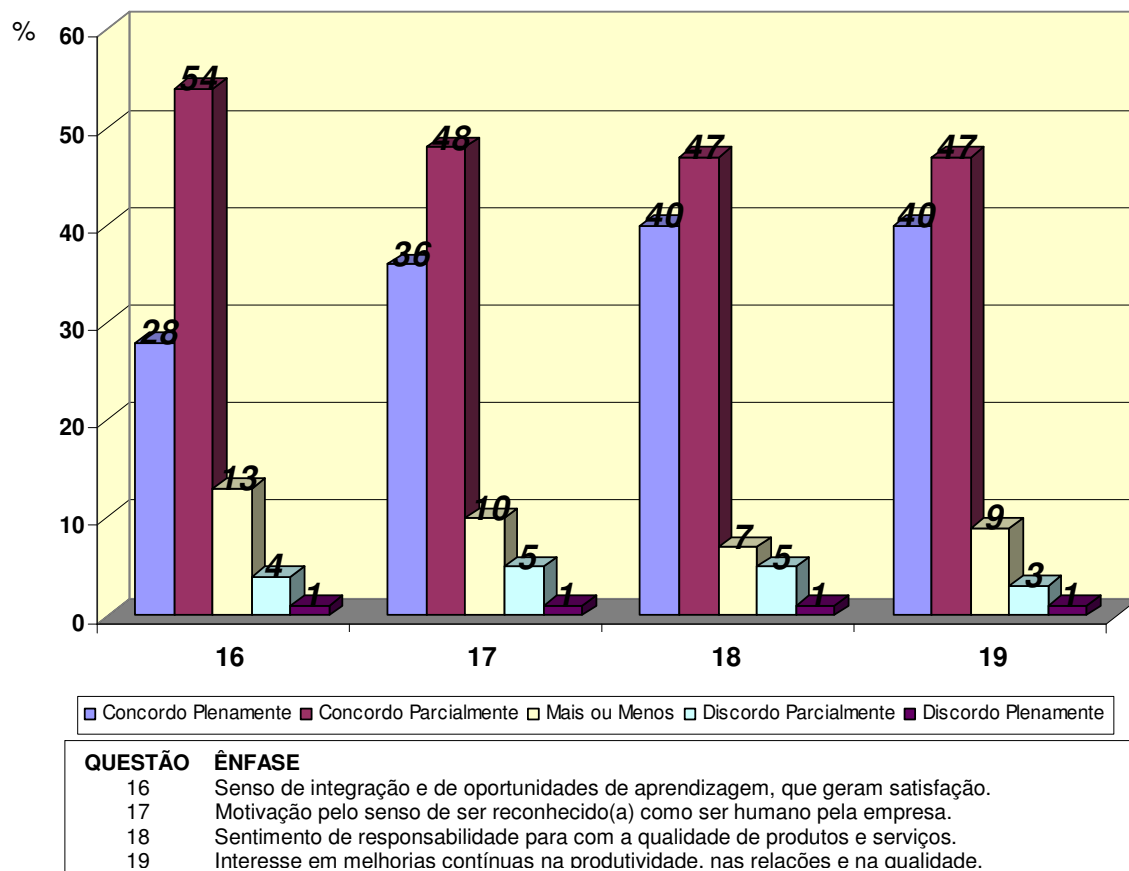


Figura 32: Representação das freqüências de respostas das afirmativas 16 a 19 do questionário.

Fonte: Dados primários/2003

Nesta próxima série de afirmativas, abre-se a segunda seção, referente à dimensão “Equipe”, conforme apresentada na Figura 33, compreendendo-se as afirmativas de nºs 20 a 23.

As afirmações dela constantes referem-se ao estado de estímulo por parte da empresa ao desenvolvimento do trabalho em equipe, ao senso de confiança mútua entre empresa e trabalhadores e destes entre si, ao tratamento quanto à solução de conflitos intra-grupais, os quais devem e podem ser solucionados pela própria equipe, resguardadas as devidas dimensões e as possibilidades oferecidas pelo ambiente de trabalho de um convívio social integrador e amistoso.

Assim como na série anterior, os índices de concordância parcial surgem bastantes elevados em relação aos de concordância plena. Entretanto, as indicações dos funcionários, de que concordam parcial ou plenamente com as afirmações apresentadas, mantêm-se acima dos 60% (afirmativas 20 e 21) e 70% (afirmativas 22 e 23), contra índices em torno de 5% de contrários e de 13 a 30% de indecisos.

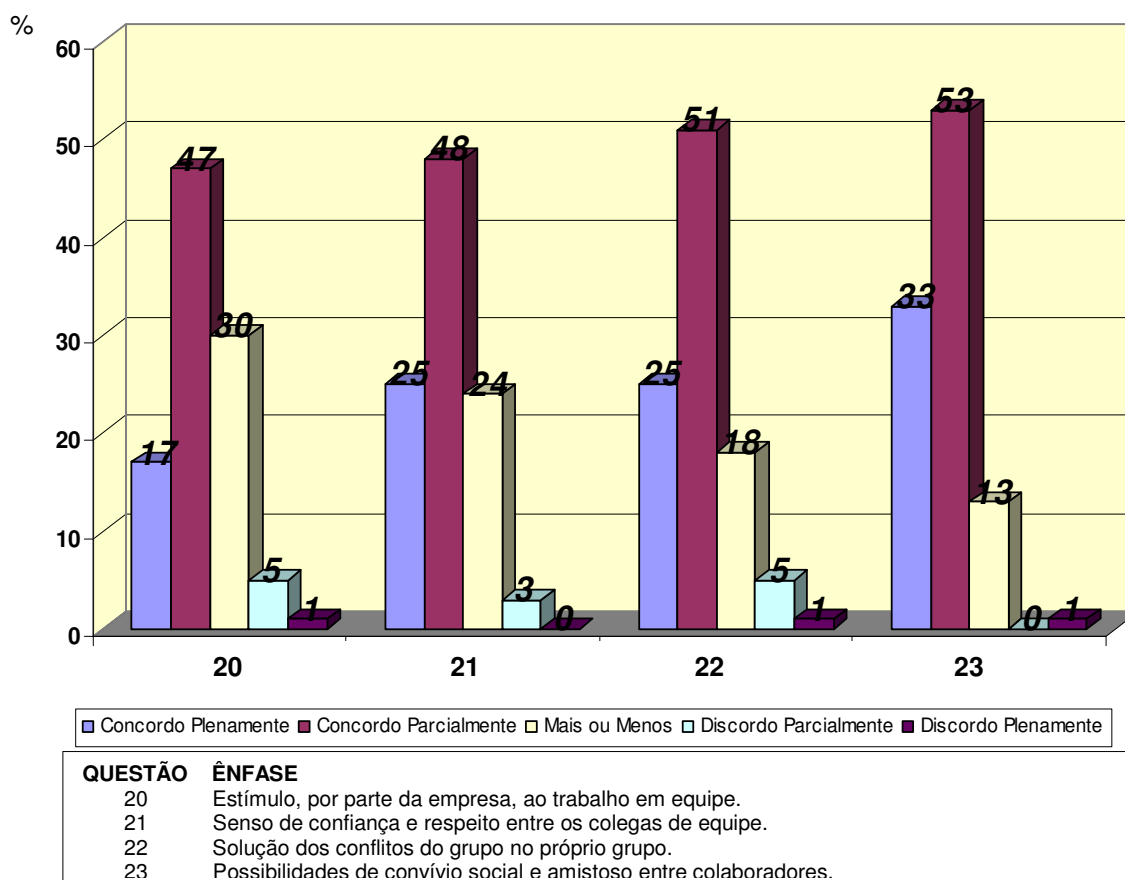


Figura 33: Representação das freqüências de respostas das afirmativas 20 a 23 do questionário.

Fonte: Dados primários/2003

Na seqüência será apresentada a quinta série de afirmativas a serem analisadas, sendo estas as últimas quatro referentes à dimensão “Equipe”, na qual pretende-se esclarecer os níveis de concordância relacionados ao bem estar pessoal e profissional dos trabalhadores nos grupos de trabalho da empresa.

Neste caso os índices de concordância parcial são elevados, destacando-se consideravelmente acima dos níveis de concordância plena. Percebe-se ainda que as indicações para a opção “Mais ou Menos” (indecisos) também estão elevadas, chegando a 26% na afirmativa 25 e a 33% na 26, sendo que no caso das afirmativas 25 a 27, ficaram acima das indicações para a opção “Concordo Plenamente”.

Se, entretanto, forem somados os índices de concordância parcial aos índices de concordância plena, serão apurados os seguintes resultados: 78% de concordância na afirmativa 24, 71% na 25, 65% na 26 e de 75% no caso da afirmativa 27.

Considere-se que os índices de discordâncias parcial e plena apresentam-se bastantes baixos, ficando em 0 e 1% as indicações de discordância plena em relação ao convívio pessoal e profissional nas equipes de trabalho.

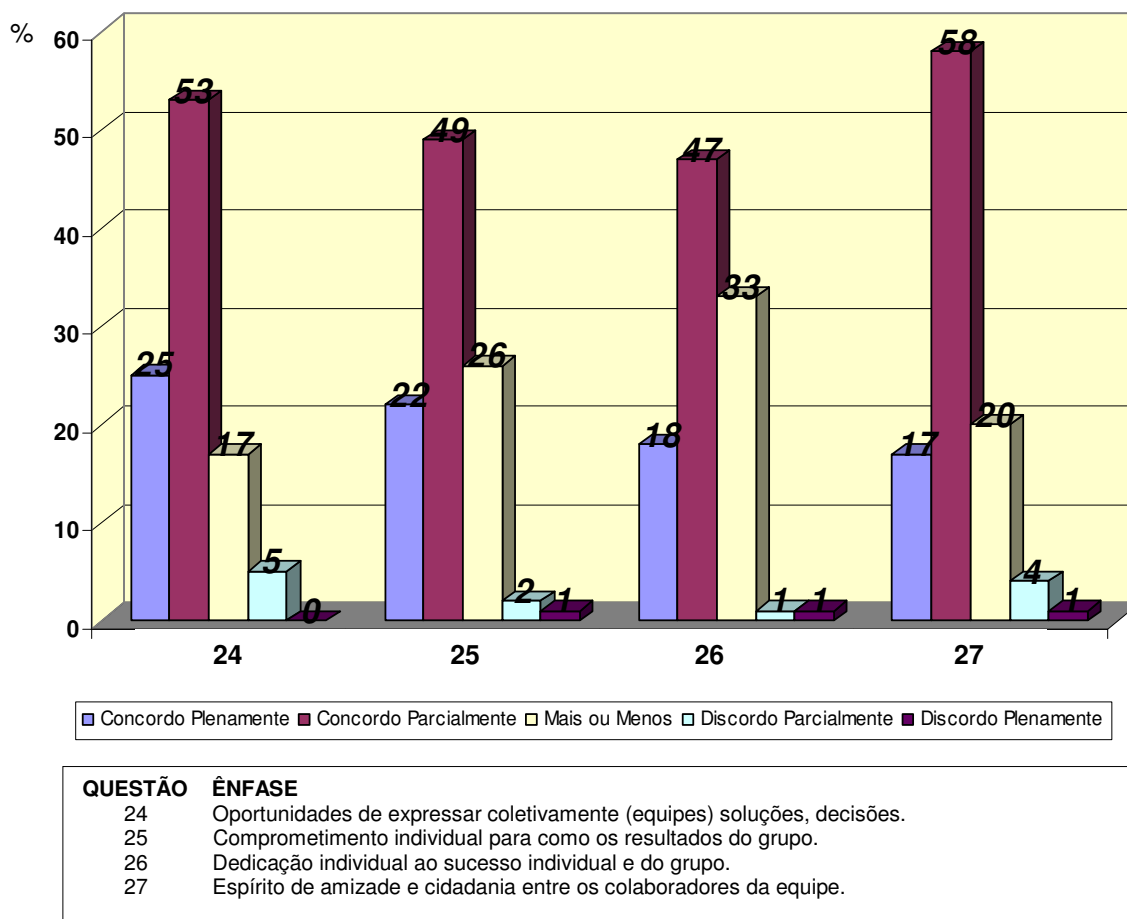


Figura 34: Representação das freqüências de respostas das afirmativas 24 a 27 do questionário.

Fonte: Dados primários/2003



A Figura 35 revela a próxima seqüência de afirmativas, sendo estas as primeiras concernentes à dimensão “Organização”.

De acordo com os índices a maioria dos pareceres encontram-se nas opções de concordâncias plena e parcial. No caso da afirmativa 28, 74% concordam em que a empresa informa amplamente os resultados obtidos, o que lhes permite confiarem mais plenamente nas perspectivas futuras; 82% concordam em que há motivos para confiar na empresa; 71% acreditam parcial ou plenamente em que a organização proporciona programas de treinamento e desenvolvimento e 83% crêem que na empresa são considerados parceiros diretos, estimulados a proporem constantemente as melhores soluções para os processos.

Como nas afirmativas anteriores, há também um elevado índice de indicações para a opção “Concordo Parcialmente”, ficando em 51% na afirmativa 21 e 57%, na 29. No caso das afirmativas 29 a 31, as ocorrências de concordância parcial estão acima das de concordância plena e que as indicações para a opção “Mais ou Menos” mantiveram-se na casa dos 14% em todas as afirmativas.

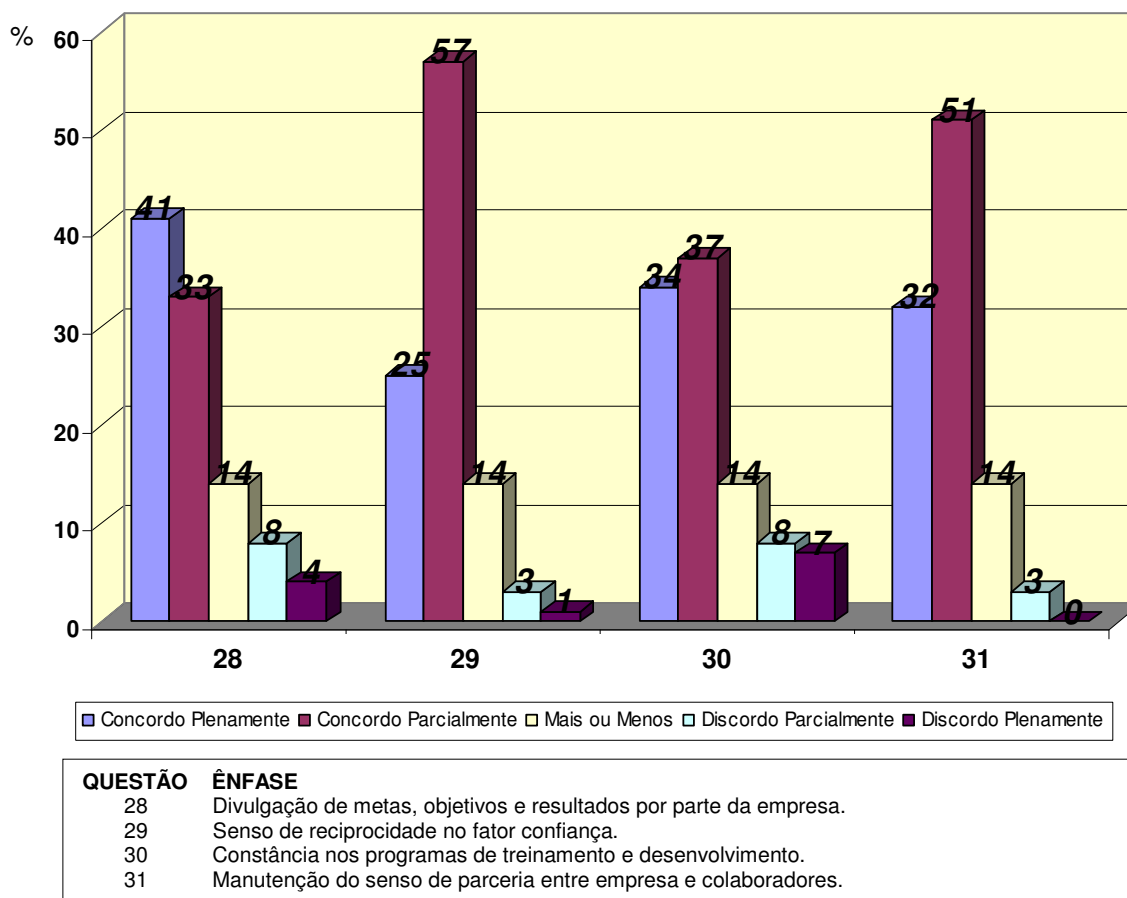


Figura 35: Representação das freqüências de respostas das afirmativas 28 a 31 do questionário.

Como última seqüência de alternativas a serem analisadas, estão as de nºs 32 a 35, fechando a dimensão “Organização”.

Na Figura 36 pode-se notar, como na seqüência anterior, uma superação dos casos de concordância parcial em relação à dos casos de concordância plena, sendo que na afirmativa 33 atingiu-se 51% de respostas para concordância parcial.

Perceba-se, entretanto, que apesar deste fato, a soma das indicações para concordâncias plena e parcial são elevadas: 82% para a afirmativa 32 (concordância em que a empresa incentiva o desenvolvimento moral de seus trabalhadores); 83% na afirmativa 33 (concordância em que os líderes na Electrolux estão constantemente interessados no crescimento das pessoas e das equipes de trabalho); 76% na afirmativa 34 (a maioria das pessoas crê que a empresa participa-lhes as perspectivas futuras, fazendo-as sentirem-se parte viva da mesma). Quanto à afirmativa 35, há que se considerar que apesar dos 57% favoráveis à opção de concordância, 35% apresentam discordâncias plena ou parcial com referência à disponibilidade de momentos e espaços ao convívio social e de integração.

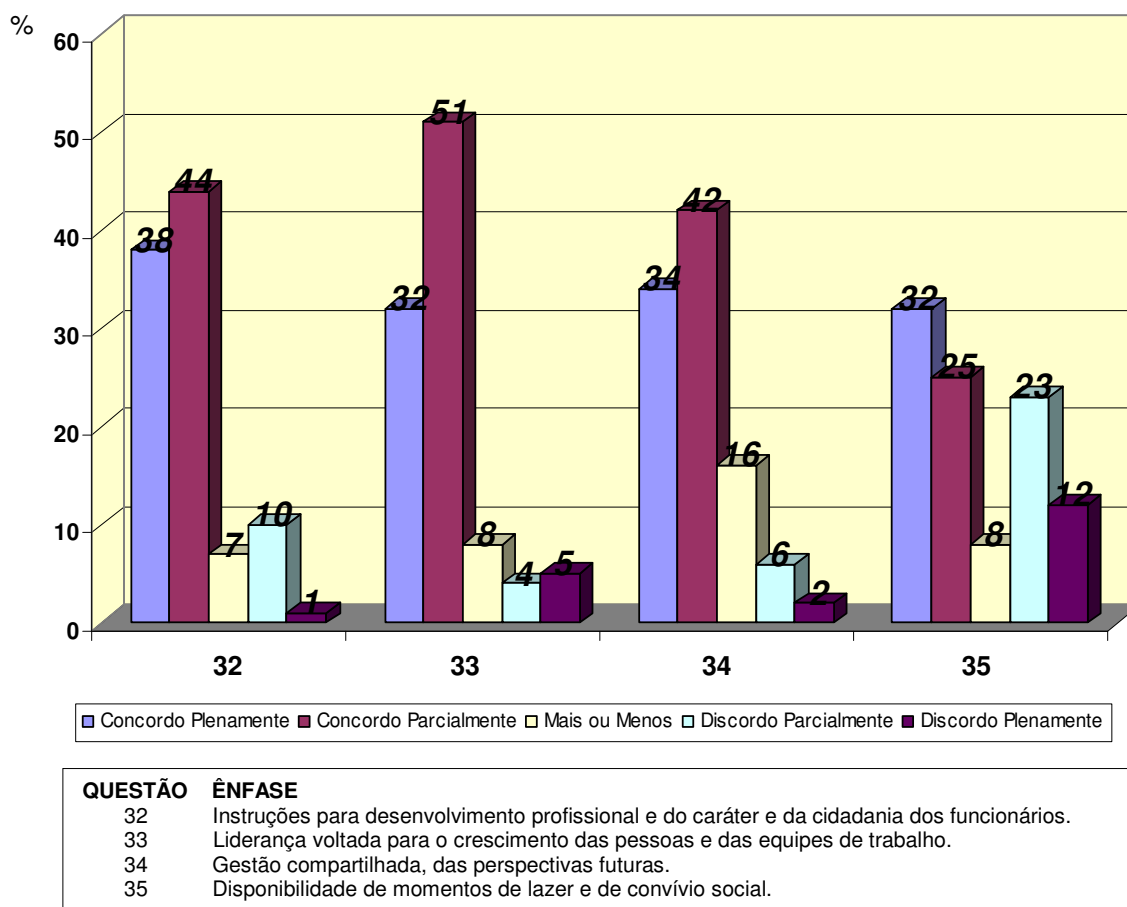


Figura 36: Representação das freqüências de respostas das afirmativas 32 a 35 do questionário.

Fonte: Dados primários/2003

### 4.3.1 Análise da Dimensão “Indivíduo” e de suas variáveis

A Tabela 4 apresenta os percentuais de concordância, discordância e indecisão, obtidos em cada variável/fator integrante da dimensão “Indivíduo”, do questionário.

Tabela 4: Distribuição de freqüência das variáveis da dimensão “Indivíduo”.

| AFIRMATIVAS   | OPÇÕES DE RESPOSTAS |              |                   |
|---|---------------------|--------------|-------------------|
|   | Concordo (%)        | Discordo (%) | Mais ou Menos (%) |
| 1) No meu trabalho, há oportunidades para expor minha criatividade e para expressar idéias, críticas, sugestões e opiniões.   | 80,82               | 4,11         | 15,07             |
| 2) Nesta empresa, existe apoio ao desenvolvimento pessoal, através de programas de aprendizagem intelectual e profissional, de informações, treinamentos e orientações.     | 83,56               | 7,53         | 8,91              |
| 3) Procuo participar dos programas de treinamento e busco ampliar sempre meu desenvolvimento pessoal e profissional no ambiente de trabalho.                                | 92,47               | 0,68         | 6,85              |
| 4) Pode-se dizer que sinto que estou em pleno desenvolvimento de minhas potencialidades pessoais e profissionais, no meu ambiente de trabalho.                              | 78,08               | 4,79         | 17,13             |
| 5) Nesta empresa, é possível vivenciar um ambiente de plena confiança em relação aos colegas e superiores, o que me dá maior segurança em expor idéias e opiniões.          | 87,67               | 6,16         | 6,17              |
| 6) Meu futuro nesta empresa será de sucesso, pois a mesma demonstra preocupação em manter seus colaboradores bem informados e dispostos a crescer com ela.                  | 88,36               | 5,48         | 6,16              |
| 7) Há um ambiente agradável e desafiador que promove o entusiasmo nas pessoas, por isso estão sempre dispostas para estarem na empresa e participar do seu desenvolvimento. | 85,62               | 7,53         | 6,85              |
| 8) Pode-se afirmar que me dedico inteiramente a esta empresa, com lealdade e determinação, pois me sinto responsável pelo seu sucesso ou insucesso.                         | 96,58               | 0,68         | 2,74              |
| 9) Defendo a empresa quando esta se encontra em qualquer situação de ameaça ou de críticas indevidas.   | 97,26               | 0            | 2,74              |
| 10) Tomo iniciativas para colaborar na melhoria do meu ambiente de trabalho e da empresa, pois creio não ser preciso esperar que alguém indique o que fazer para melhorar.  | 91,78               | 1,37         | 6,85              |
| 11) As tarefas e atividades que realizo fazem com que me sinta responsável pelos resultados da empresa como um todo e que sinta que sou parte vital da mesma.               | 94,52               | 0,68         | 4,80              |
| 12) Estou disposto(a) a oferecer o máximo de mim pelo futuro da empresa e quero dedicar-me, participando ativamente, para que ela seja bem sucedida.                        | 96,57               | 0,68         | 2,75              |
| 13) Procuo realizar meu trabalho com elevado padrão de qualidade, pois aprendi que os resultados do meu trabalho afetam os resultados da empresa como um todo.              | 97,26               | 0,68         | 2,06              |
| 14) Sinto-me comprometido(a) com os resultados alcançados pela Electrolux e com o destino desta empresa.  | 94,52               | 1,37         | 4,11              |
| 15) Tenho prazer em trabalhar na Electrolux e sinto-me realizado(a) nesta empresa.  | 82,19               | 4,79         | 3,02              |
| 16) Há possibilidades de adquirir novos conhecimentos e de sentir-me realmente integrado(a) à empresa, o que aumenta minha satisfação em trabalhar aqui.                    | 82,19               | 4,79         | 13,02             |
| 17) Sou reconhecido(a) como pessoa nesta empresa, e por isso sinto-me motivado(a) a vir para cá diariamente desempenhar minha função.                                       | 83,56               | 5,48         | 10,96             |
| 18) Há um permanente sentimento de responsabilidade no pessoal, pela qualidade dos produtos e serviços da empresa.  | 86,98               | 5,48         | 7,54              |
| 19) Os colaboradores demonstram interesse e esforçam-se por alcançarem melhorias constantes na produtividade, nas boas relações e na qualidade.                             | 86,30               | 3,42         | 10,28             |

Fonte: Dados primários/2003

Na Tabela 5 são apresentadas as médias dos percentuais obtidos em cada fator/variável da dimensão “Indivíduo”. Tais médias encontram-se apresentadas ainda no gráfico constante da Figura 37.

Tabela 5 – Média dos % obtidos na dimensão “Indivíduo”, por fator/variável

| DIMENSÃO  | FATOR/VARIÁVEL       | AFIRMATIVA COM RESPECTIVO %                     | MÉDIA DOS % |
|-----------|----------------------|---|-------------|
| Indivíduo | Liberdade            | 1 (80,82)                                       | 80,82       |
|           | Desenvolvimento      | 2 (83,56), 3 (92,47) e 4 (78,08)                | 84,70       |
|           | Confiança            | 5 (87,67) e 6 (88,36)                           | 88,02       |
|           | Entusiasmo           | 7 (85,62)                                       | 85,62       |
|           | Lealdade             | 8 (96,58) e 9 (97,26)                           | 96,92       |
|           | Iniciativa           | 10 (91,78)                                      | 91,78       |
|           | Responsabilidade     | 11 (94,52), 12 (96,57), 13 (97,26) e 18 (86,98) | 93,83       |
|           | Satisfação/Motivação | 15 (82,19), 16 (82,19) e 17 (83,56)             | 82,65       |
|           | Compromisso          | 14 (94,52) e 19 (86,30)                         | 90,41       |

Fonte: Dados primários/2003

Na dimensão “Indivíduo”, todas as variáveis apresentaram elevado índice de aprovação, conforme gráfico da Figura 37, sendo que as indicações de concordância plena ou parcial ficaram acima dos 80%, com destaque para as variáveis “Lealdade”, “Responsabilidade” e “Iniciativa” (pressupostos básicos da cultura employeeship) que superaram a casa dos 90%, bem como para a variável “Compromisso”.

Ainda como fato de destaque pode-se citar que há um intervalo de 16,10% entre os 80,82% da variável “Liberdade” (a de menor índice) e os 96,92% da variável “Lealdade” (a de índice mais elevado).

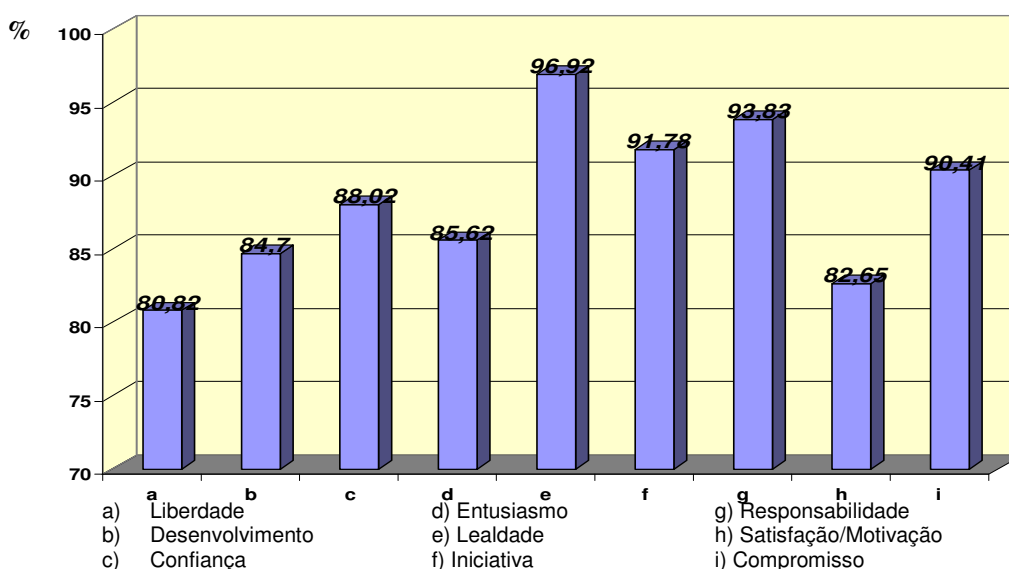


Figura 37: Gráfico indicativo das médias dos níveis de concordância para os fatores da Dimensão “Indivíduo”.

Fonte: Dados primários/2003

As médias dos percentuais de concordância indicam ainda que os fatores “Confiança”, “Satisfação/Motivação” e “Desenvolvimento” apresentaram os menores índices de concordância, estando, mesmo assim, acima dos 80,00%.

Este fato, bem como os elevados índices de concordância das demais variáveis indicam aprovação dos colaboradores quanto ao seu senso de valoração junto à empresa, assim como também de confiança nas perspectivas futuras, o que os leva a uma maior satisfação e compromisso para com a empresa.

Ainda, os fatores ditos intangíveis (intrínsecos) de motivação, conforme revelado nos resultados desta dimensão da pesquisa, confirmam seus valores determinantes nas condições de satisfação e compromisso das pessoas.

Os colaboradores revelaram ainda nesta dimensão baixos índices de discordância, sendo que em nenhuma afirmativa ultrapassou-se 8,0% nos casos de discordância parcial ou plena, estando, em alguns casos, abaixo até de 1,0%.

Outro aspecto revelado pela pesquisa é a ampla vinculação que se pode fazer entre os índices de concordância obtidos e as condições básicas necessárias à implementação da cultura employeeship na organização. Percebe-se elevada inclinação dos “Indivíduos” a manifestarem responsabilidade (93,83%), lealdade (96,92%) e iniciativa (91,78%) no ambiente de trabalho da Electrolux, o que corresponde perfeitamente aos pressupostos mínimos necessários a tal efetivação.

#### 4.3.2 Análise da Dimensão “Grupo” e de suas variáveis

A seguir, apresentam-se os percentuais de concordância, discordância e indecisão das variáveis da segunda dimensão do questionário: “Grupo”.

Nesta dimensão procura-se identificar o comportamento das pessoas em relação às condições de trabalho em grupo, desde o incentivo da empresa para esta modalidade de atuação profissional até o comportamento grupal propriamente dito e, ainda, dos resultados obtidos por empresa e equipes no ambiente de trabalho.

Na dimensão “Grupo”, apresenta-se também um elevado índice de aprovação, conforme gráfico apresentado na Figura 38. Entretanto, vale ressaltar que o intervalo das médias das freqüências ficou menor que no caso anterior. Aqui, o percentual menor foi o da variável “Liberdade”, com 64,38% de respostas, bem próximo do percentual da variável “Cooperação” (68,15%) e o maior, o da variável “Relações”, que obteve 77,39% das escolhas, que apresenta o mesmo resultado da variável “Decisões”, com 77,39%.

Tabela 6: Distribuição de freqüência das variáveis da dimensão “Grupo”

| <i>AFIRMATIVAS</i>  | <b>OPÇÕES DE RESPOSTAS</b> |              |                   |
|---|----------------------------|--------------|-------------------|
|   | Concordo (%)               | Discordo (%) | Mais ou Menos (%) |
| 20) A empresa estimula o desempenho das funções e o desenvolvimento do trabalho em equipe.  | 64,38                      | 5,47         | 30,15             |
| 21) Sinto um ambiente de confiança e respeito mútuos entre os membros de minha equipe de trabalho.  | 72,60                      | 2,74         | 24,66             |
| 22) Os conflitos existentes dentro de minha equipe são resolvidos adequadamente no próprio grupo.   | 76,71                      | 5,47         | 17,82             |
| 23) Sempre posso interagir com meus colegas, através de uma convivência social amistosa e edificante.   | 85,61                      | 0,68         | 13,71             |
| 24) Minha equipe tem oportunidades diversas para inovar dentro da organização, trazendo idéias, sugestões, soluções e tomando, inclusive, decisões em conjunto.   | 77,39                      | 4,79         | 17,82             |
| 25) Pode-se ver que a grande maioria dos membros de minha equipe está comprometida com o desempenho do grupo, havendo um espírito de colaboração entre todos.     | 71,23                      | 2,74         | 26,03             |
| 26) Cada um dos colegas procura dar o melhor de si para alcançar resultados positivos para a equipe, trabalhando pelo sucesso próprio e pelo sucesso dos colegas. | 65,06                      | 1,37         | 33,57             |
| 27) Prevalece entre os colaboradores o sentimento de que se deve cultivar um elevado espírito de amizade e de cidadania.  | 74,65                      | 4,79         | 20,56             |

Fonte: Dados primários/2003

A Tabela 7 apresenta os índices médios obtidos na dimensão “Grupo” com suas respectivas variáveis, sendo que tais médias de índices encontram-se também apresentadas no gráfico da Figura 38.

Tabela 7 – Média dos % obtidos na dimensão “Grupo”, por fator/variável

| <i>DIMENSÃO</i> | <i>FATOR/VARIÁVEL</i> | <i>AFIRMATIVA COM RESPECTIVO %</i>              | <i>MÉDIA DOS %</i> |
|-----------------|-----------------------|---|--------------------|
| Grupo           | Liberdade             | 20 (64,38)                                      | 64,38              |
|                 | Relações              | 21 (72,60), 22 (76,71), 23 (85,61) e 27 (74,65) | 77,39              |
|                 | Decisões              | 24 (77,39)                                      | 77,39              |
|                 | Cooperação            | 25 (71,23) e 26 (65,06)                         | 68,15              |

Fonte: Dados primários/2003

Outro fator que chama a atenção é o fato de a opção de resposta “Mais ou Menos” do questionário ter obtido elevado índice de escolha, variando de 13,71% a 33,57%.

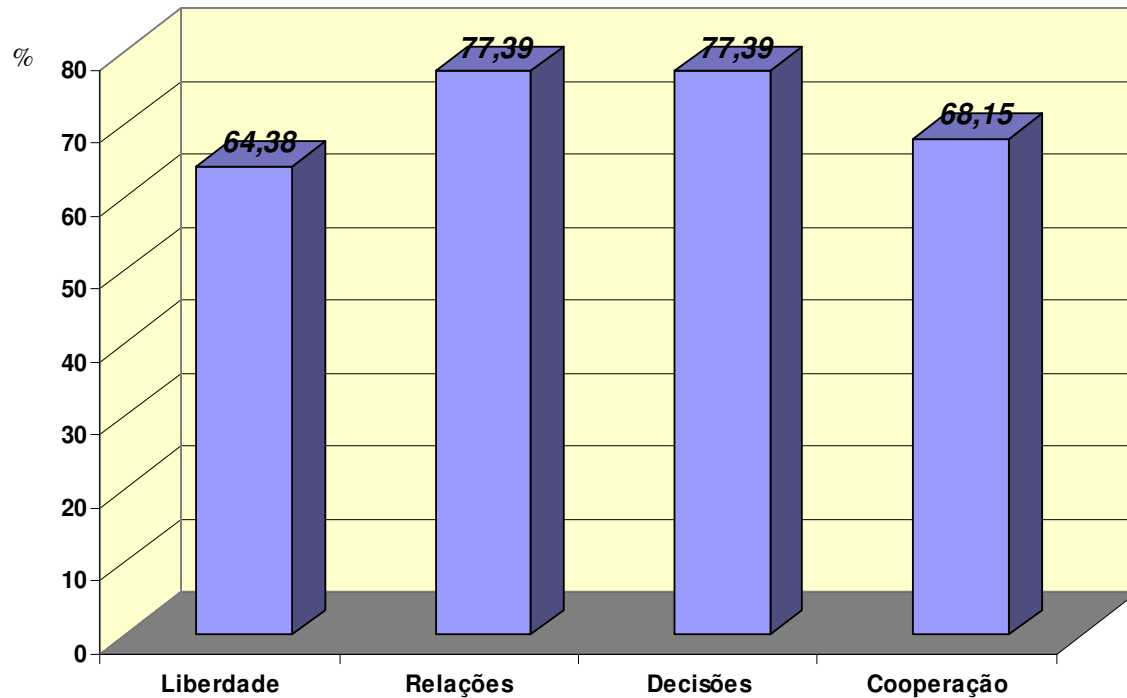


Figura 38: Gráfico indicativo das médias dos níveis de concordância para os fatores da Dimensão “Grupo”.

Fonte: Dados primários/2003

#### 4.3.3 Análise da Dimensão “Organização” e de suas variáveis

Na Tabela 8, serão apresentados os percentuais de concordância, discordância e indecisão, relacionados às variáveis da terceira dimensão do questionário: “Organização”.

Neste caso, os funcionários dirão da sua concepção em torno dos investimentos da empresa para a melhoria permanente das condições de trabalho, no que tange aos incentivos motivacionais intrínsecos e intangíveis, tais como desenvolvimento pessoal, sociabilidade, integração e interação, educação, entre outros.

Na dimensão “Organização”, que visa revelar a percepção que os trabalhadores têm da empresa em termos de investimentos e promoção de condições adequadas de trabalho, também se pode constatar um elevado índice de aprovação, o que corrobora com o alto índice também obtido na dimensão “Indivíduo”, onde os funcionários demonstraram conformidade para com as condições oferecidas pela empresa e afirmaram estar em condições motivadoras de trabalho.

Tabela 8: Distribuição de freqüência das variáveis da dimensão “Organização”

| <i>AFIRMATIVAS</i>   | <b>OPÇÕES DE RESPOSTAS</b> |                     |                          |
|--|----------------------------|---------------------|--------------------------|
|  | <b>Concordo (%)</b>        | <b>Discordo (%)</b> | <b>Mais ou Menos (%)</b> |
| 28) A organização proporciona segurança quanto ao meu futuro, pois conheço as metas e os objetivos traçados e recebo informações quanto aos resultados obtidos.                      | 73,29                      | 12,32               | 14,39                    |
| 29) Posso confiar na minha empresa e sinto que aqui também confiam em mim.   | 81,51                      | 3,42                | 15,07                    |
| 30) Percebo que nesta empresa há uma preocupação com o aprendizado constante das pessoas, pois sempre há algo acontecendo em termos de treinamento e desenvolvimento.                | 70,55                      | 15,06               | 14,39                    |
| 31) Na Electrolux os funcionários são considerados verdadeiros parceiros, pois são instruídos e estimulados a cumprirem bem as funções e a pensarem nas melhores soluções.           | 82,19                      | 3,42                | 14,39                    |
| 32) Na Electrolux, além de receber diversas instruções para o desenvolvimento profissional, também somos instruídos a desenvolver nosso caráter e a sermos bons cidadãos.            | 82,19                      | 10,96               | 6,85                     |
| 33) Há, nos diretores, gerentes e supervisores uma liderança caracterizada principalmente pelo interesse no crescimento pessoal de todos os colaboradores e das equipes de trabalho. | 82,88                      | 8,90                | 8,22                     |
| 34) A empresa demonstra interesse em que me sinta parte viva do processo, pois compartilha comigo não só as tarefas que devo desempenhar, mas também suas perspectivas futuras.      | 76,03                      | 8,22                | 15,75                    |
| 35) Há momentos de lazer na empresa destinados ao convívio social dos colaboradores.   | 56,16                      | 36,30               | 7,54                     |

Fonte: Dados primários/2003

Concluindo a análise dos índices por variáveis, apresentam-se os dados constantes da dimensão “Organização”, através da Tabela 9.

Tabela 9 – Média dos % obtidos na dimensão “Organização”, por fator/variável

| <b>DIMENSÃO</b> | <b>FATOR/VARIÁVEL</b> | <b>AFIRMATIVA COM RESPECTIVO %</b>  | <b>MÉDIA DOS %</b> |
|-----------------|-----------------------|-------------------------------------|--------------------|
| Organização     | Confiança             | 28 (73,29) e 29 (81,51)             | 77,40              |
|                 | Investimento          | 30 (70,55), 31 (82,19) e 35 (56,16) | 69,63              |
|                 | Comunicação           | 32 (82,19)                          | 82,19              |
|                 | Liderança             | 33 (82,88)                          | 82,88              |
|                 | Visão Compartilhada   | 34 (76,03)                          | 76,03              |

Fonte: Dados primários/2003

As freqüências, apresentadas no gráfico da Figura 39, indicam que o fator “Investimento” está com a menor escala de aprovação, tendo atingido 69,63% dos votos. Um dos fatores que levam esta variável a atingir este índice é a discordância elevada com relação à afirmativa nº 35, que diz haver investimentos da empresa em recursos para momentos de lazer e socialização dos trabalhadores. Este quesito, com apenas 56,16% de concordância, faz com que a média das freqüências do conjunto de afirmativas da variável “Investimentos” seja a mais baixa de todas.



O intervalo entre a freqüência mais elevada (Liderança - 82,88%) e a mais baixa (Investimentos – 69,93%) também ficou abaixo daquele obtido na dimensão “Indivíduo” (22,95%), ficando o mesmo em 13,25%.

Também nesta dimensão o índice de indecisos (Mais ou Menos) mostrou-se alto, ultrapassando, em alguns casos, os 15,00%.

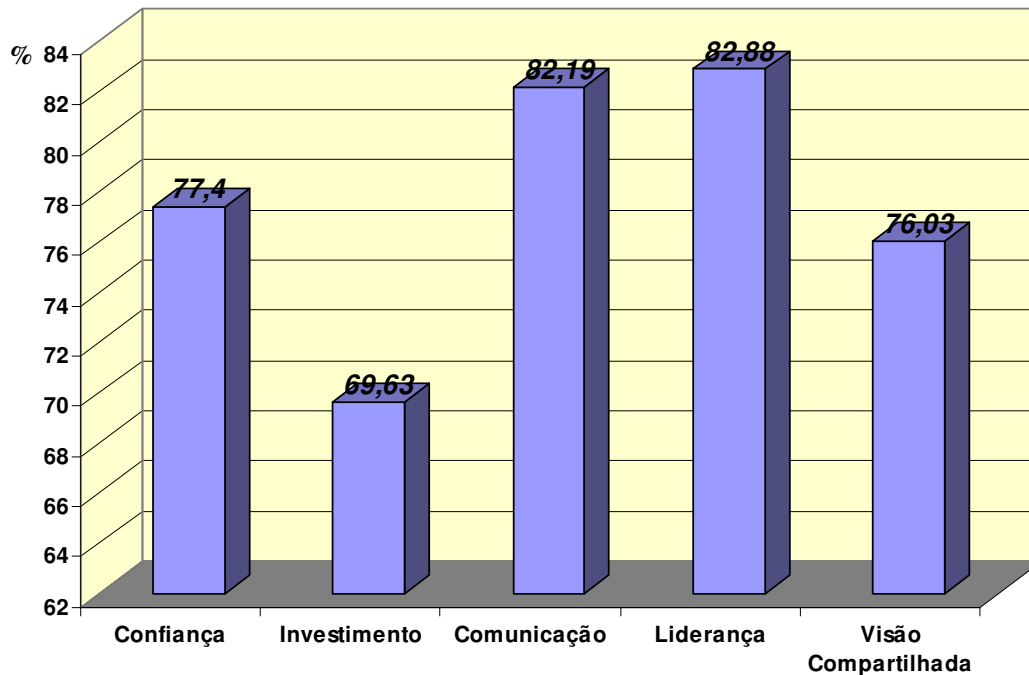


Figura 39: Gráfico indicativo das médias dos níveis de concordância para os fatores da Dimensão “Organização”.

Fonte: Dados primários/2003

Os índices de concordância das variáveis “Comunicação” e “Liderança” apresentam-se satisfatórios, ultrapassando a casa dos 82,00%. No entanto, nos demais fatores há espaços para melhorias, através de ações voltadas, principalmente, à informação dos fatos relacionados à gestão humana da empresa.

#### 4.3.4 Considerações Complementares

Os funcionários pesquisados revelaram alto grau de concordância com as medidas de gestão da Electrolux. A satisfação e a confiança em uma perceptível estabilidade profissional conduzem a um espírito de maior dedicação e a uma ampla tendência ao compromisso da equipe para com os resultados da empresa que, por sua vez, configuram-se como resultados tidos como pessoais também.

Tabela 10 – Média geral dos % obtidos nas três dimensões da pesquisa

| <i>DIMENSÃO</i>                              | <i>FATOR/VARIÁVEL</i> | <i>MÉDIA DOS % DE RESPOSTAS DAS VARIÁVEIS</i> | <i>MÉDIA GERAL</i> |
|--|-----------------------|---|--------------------|
| Indivíduo                                    | Liberdade             | 80,82   | <b>88,31</b>       |
|  | Desenvolvimento       | 84,70   |                    |
|  | Confiança             | 88,02   |                    |
|  | Entusiasmo            | 85,62   |                    |
|  | Lealdade              | 96,92   |                    |
|  | Iniciativa            | 91,78   |                    |
|  | Responsabilidade      | 93,83   |                    |
|  | Satisfação/Motivação  | 82,65   |                    |
|  | Compromisso           | 90,41   |                    |
| Grupo  | Liberdade             | 64,38   | <b>71,83</b>       |
|  | Relações              | 77,39   |                    |
|  | Decisões              | 77,39   |                    |
|  | Cooperação            | 68,15   |                    |
| Organização                                  | Confiança             | 77,40   | <b>77,63</b>       |
|  | Investimento          | 69,63   |                    |
|  | Comunicação           | 82,19   |                    |
|  | Liderança             | 82,88   |                    |
|  | Visão Compartilhada   | 76,03   |                    |
| <b>MÉDIA GLOBAL DOS % DAS TRÊS DIMENSÕES</b> |                       |   | <b>79,26</b>       |

Fonte: Dados primários/2003

Em sendo consideradas todas as três dimensões avaliadas na pesquisa, pode-se constatar uma média global de 79,26% de tendência à concordância. Na Dimensão “Indivíduo” apurou-se, assim, uma média geral de 88,31% de tendência à concordância. Já na dimensão “Grupo”, apurou-se uma média geral de 71,83% e na dimensão “Organização”, 77,63%. Destes fatores avaliados, os denominados “Lealdade”, “Responsabilidade” e “Iniciativa”, na dimensão “Indivíduo”, obtiveram o melhor desempenho, ultrapassando a casa dos 91,00%. Estes índices, aliados aos de tendência à concordância obtidos em fatores como “Compromisso”, “Confiança” e “Entusiasmo” na mesma dimensão, tão somente confirmam o elevado grau de satisfação e compromisso internos vivenciados pelos trabalhadores da Electrolux.

Há, no entanto, aspectos que merecem maior atenção por parte da empresa. Pode-se destacar entre os casos menos positivos, o fato de os funcionários estarem indecisos quanto à positividade de fatores como “Liberdade” e “Cooperação” na dimensão “Grupo” e “Visão Compartilhada”, “Investimento” e “Confiança”, na dimensão “Organização”. Para tais fatos, propostas corretivas serão ainda apresentadas.

Os resultados revelados nas apurações estatísticas da dimensão “Indivíduo” permitem afirmar que a empresa já conta com uma ampla adesão de seu corpo de colaboradores a este importante diferencial da gestão humano-organizacional, o que

indica, ainda, uma forte tendência de trabalho em equipe, auto-gerenciamento e esforço em prol de cada um e da empresa como um todo, ao mesmo tempo, sendo estes fatores os principais pilares da cultura *employeeeship*.

Quanto ao considerável índice obtido para a opção “Mais ou Menos”, na dimensão “Grupo” (entre 13,71% a 33,57%), pode-se entender que, mesmo estando a maioria dos colaboradores consciente da necessidade e da importância do trabalho em equipe, grande parte necessita entender melhor o conceito e assimilar o fato de que não há como sobreviver num ambiente de trabalho coletivo sem a efetiva parceira entre colegas.

O índice apurado para o fator “Liberdade” (64,38%), na Dimensão “Grupo”, denota que há necessidade de se implementar um programa de incentivo à ação coletiva dos trabalhadores, trazendo inovações, idéias, sugestões e soluções. Há que se incentivar, ainda, a tomada de decisão coletiva, proporcionando-se, com isto, um maior espírito de grupo nos colaboradores.

O mesmo ocorre com a variável “Cooperação” (68,15%), que, como reflexo da sensível presença de dúvidas quanto à existência de liberdade para os grupos, acaba desestimulando o espírito de cooperação no grupo.

Quanto a Dimensão “Organização”, que apresentou um elevado índice de indecisos, se for considerado o fato de que há um elevado grau de aprovação dos colaboradores em relação às ações gestoras da empresa nas três dimensões pesquisadas, pode-se deduzir que este índice de indecisões deve-se à baixa exposição da empresa quanto aos investimentos realizados nesta área, ou seja, deve a mesma expor/informar ainda mais os investimentos que tem realizado para que toda equipe tome conhecimento dos fatos relacionados à gestão humano-organizacional promovida.

Ainda quanto a Dimensão “Organização”, que obteve elevados índices nas variáveis “Comunicação” e “Liderança” (acima dos 82,00%), a Electrolux poderá ampliar ainda mais os seus sistemas de fluxo de informações quanto à sua postura gestora humano-organizacional. Poderá também intervir implementando programas de divulgação interna e externa, programas de treinamento e desenvolvimento mais amplos quanto à sua “venda”. O índice de 76,03% da variável “Visão Compartilhada” revela um espaço para melhoria, pois, como se faz prevalecer na presente dissertação, as pessoas anseiam por uma maior integração, um maior e contínuo aprendizado, bem como por um maior reconhecimento por parte da empresa de que

elas estão ali e só precisam ser inseridas (em sentido pleno) na vida da organização. Compartilhar significará para as pessoas inserção, parceria, conclamação, o que culminará em responsabilidade, lealdade e iniciativa cada vez maiores.

#### **4.4 O valor real das pessoas e a realidade gestora da Electrolux**

As organizações, de um modo geral, efetivam suas atividades de produção de bens e/ou serviços sobre três grandes grupos de fatores: o primeiro grupo é aquele que agrega os recursos tangíveis, que pode ser denominado de hardware. Aí são encontrados os equipamentos, veículos, móveis, recursos financeiros, entre outros. O segundo grupo de fatores de produção é aquele que abriga os recursos intangíveis. São os recursos processuais, os sistemas ou, ainda, os softwares. Neste grupo pode-se identificar os fluxogramas, os costumes e valores, as normas e regulamentos tácitos ou explícitos, entre outros. Um terceiro grupo surge trazendo as pessoas em seu conteúdo: humanware ou groupware.

É relevante constatar que as pessoas, uma vez sendo consideradas importantes e, de fato, tendo as oportunidades certas nos momentos certos vão confirmar sua dedicação ao empreendimento que defendem e nele estarão satisfeitas, podendo focalizar ali, não só a oportunidade de subsistência, mas, também, a possibilidade de elevarem sua auto-estima, bem como de atingirem a auto-realização. As respostas dos funcionários da Electrolux nas três dimensões abordadas demonstram claramente esta realidade.

As pessoas constituem um importante meio pelo qual as organizações sobrevivem. Sem elas, não haveria sentido de existir. Mesmo que uma empresa se automatize plenamente, pessoas deverão estar no comando, pensando, criando, sugerindo, inovando, por traz de todo aquele aparato eletrônico e mecânico. Algo deve ser considerado ainda: a esmagadora maioria das organizações conta, sim, com pessoas nos seus processos produtivos e a plena automatização desta mesma maioria parece estar ainda no campo da utopia tecnológica. E, enquanto as pessoas estão no comando da cadeia produtiva, é sobre elas que se deve atentar no sentido de se conseguir o máximo de colaboração e participação, fazendo-as satisfeitas e comprometidas com a empresa.

Quanto à manutenção dos dois primeiros grupos de fatores produtivos, os hardwares e os softwares, pode-se entender que seu gerenciamento é por demais simples, racional, lógico, pois trata-se de “coisas” que se permitem consertar,

substituir, descartar, aumentar, diminuir, encostar, etc., ou seja, não existem. Pessoas existem, elas são, sentem, choram, sorriem, aprendem, desaprendem, criam e recriam, desde que, obviamente, liberadas e impulsionadas a tal.

O gerenciamento das pessoas, portanto, é uma tarefa bem mais complexa. Trata-se de conduzir diversos e diferentes seres pensantes a uma meta comum. Fazê-las compreenderem a importância de se atingir tal meta, prepará-las para participarem com competência e conquistá-las diariamente como únicas e mais que suficientes parceiras no processo é o grande desafio. E aqui surge um dilema para os líderes atuais: hardwares e softwares, ou seja, coisas, permitem um gerenciamento fácil, através de calculadoras, fios, peças de reposição, etc. Neste campo será compreensível encontrar muitos bons gerentes e diretores. Mas e o que dizer do gerenciamento de pessoas? Calculadoras e ferramentas não serão suficientes, o líder terá que se desdobrar em tantos quantos forem seus liderados. Para cinquenta equipamentos que necessitem de manutenção, sua análise requererá uma ou duas proposições. Mas para cinquenta pessoas sob seu comando, ele terá que trabalhar com a possibilidade de ter que apresentar cinquenta proposições e/ou decisões.

O Gráfico representado na Figura 40 apresenta a distribuição de freqüência dos índices de concordância obtidos em cada dimensão.

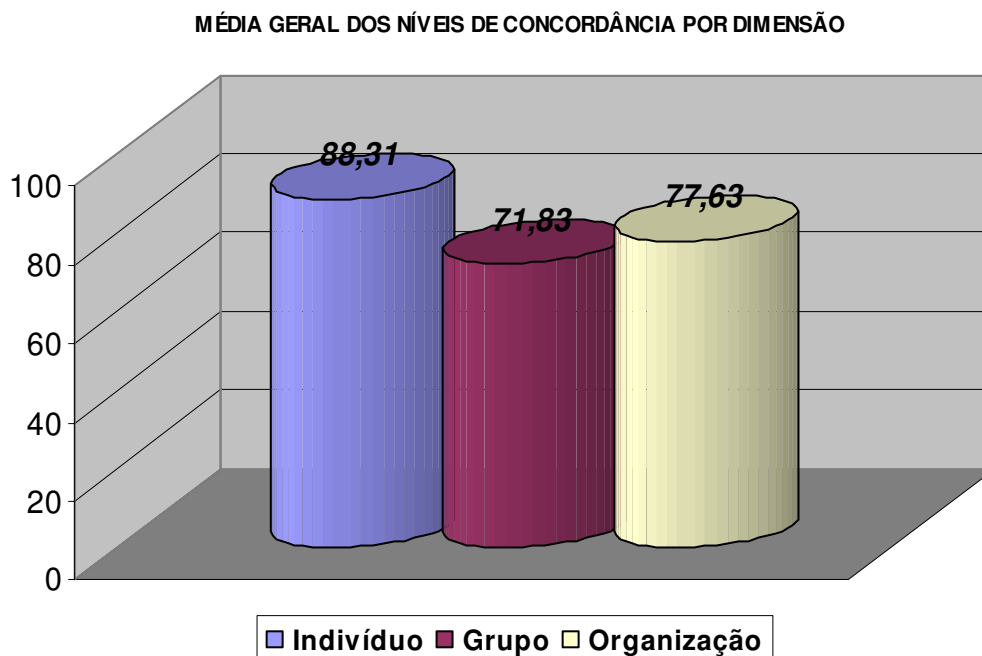


Figura 40: Gráfico indicativo das médias gerais dos % obtidos nas dimensões “Indivíduo”, “Grupo” e “Organização”.

Fonte: Dados primários/2003

## 4.5 Recomendações Gerais a Electrolux

Como forma de trazer propostas de ações para a empresa pretende-se nesta seção, que sejam apresentadas cinco recomendações, conforme segue:

a) Manutenção do grau de concordância

Neste caso, recomenda-se, para que a empresa mantenha o elevado grau de concordância para com os princípios básicos da motivação humana e da satisfação e compromisso internos, as ações constantes das variáveis descritas na Figura 41, a qual traz uma matriz de ações pelas quais a organização pode colocar-se como agente facilitador do processo de integração e interação, oportunizando o uso de recursos, métodos, enfim, meios pelos quais os trabalhadores possam contribuir de maneira mais eficaz no ambiente organizacional.

A pesquisa revelou que há casos em que os índices não se apresentaram com tanta positividade como o esperado. Quanto às dúvidas relacionadas aos investimentos da organização no desenvolvimento global da equipe, pode-se sugerir que a mesma apresente de forma mais intensa, através de meios internos de comunicação, as informações quanto a estes investimentos de fato realizados. Conclui-se que na realidade, há moderada falta de divulgação destes dados aos trabalhadores.

Percebe-se, também, um certo grau de discordância quanto às oportunidades geradas pela empresa para que os empregados tenham momentos de socialização, lazer, etc., ficando o índice de discordância e indecisão desta variável acima dos 43,00%. Aqui também será necessária uma ação da empresa, haja visto ser um ingrediente indispensável no processo motivacional, a existência de oportunidades de interação social entre as pessoas, para que possam se sentir justamente mais pessoas que números ou coisas. Este conceito bem pode ser ampliado com a visão de que as organizações são, na realidade, verdadeiros organismos vivos, plenamente dinâmicos e que estão em constante aprendizado com os acontecimentos do dia a dia. Portanto, para a Electrolux, esta deve ser uma realidade extremamente importante.

A Figura 41 apresenta características inerentes a um trabalho grupal desenvolvido de tal forma que o conhecimento, verdadeiramente disponibilizado e assimilado pelo trabalhador, promova o que se pode chamar de groupware, ou seja, recursos concentrados e/ou gerados em grupos de pessoas após ou simultaneamente terem sido introjetados em indivíduos, o que converge para o atual

conceito de gestão empresarial, de valoração da coletividade de pessoas. Neste modelo prevalecerá, impreterivelmente, a criação, captação, difusão e a socialização do conhecimento, contra o princípio retrógrado da centralização e retenção do mesmo. Ora, a necessidade de conhecimento é uma das variáveis determinantes do comportamento, pois o ser humano em sendo naturalmente propenso a novas descobertas, também naturalmente, será propenso a querer aprender sempre mais.

Há, entretanto, alguns obstáculos a serem considerados neste processo de satisfação e compromisso das pessoas para com a produtividade embasada numa maior fluência do saber. Por exemplo: na expectativa de se conseguir a expansão dos horizontes pessoais e coletivos, as pessoas, consciente ou inconscientemente resvalam, às vezes, em um comportamento inadequado e permitem que em certos momentos do processo não flua de si mesmas a quantidade e qualidade vitais de recursos necessários ao êxito, ou seja, retém parte do que poderia ser investido. A própria organização pode estar erroneamente embasada em conceitos ultrapassados de gestão humana, mantendo, ainda, vínculos com métodos que impõem, sim, um sistema fechado de comando, o que impede a realização salutar da dinâmica gestão motivadora e produtiva.

Assim, o conceito *employeeship*, visto no Capítulo 2 desta dissertação, pode ser vislumbrado como um processo vital no sentido de proliferar-se internamente, nas organizações, o senso de participação otimizada aliada à abertura de grandes oportunidades aos parceiros envolvidos. Dando-se condições para se alcançar esta possibilidade, o sucesso almejado estará bem mais perto de ser conquistado. Esta abertura de acesso a mais informações fará com que todos, sendo considerados efetivamente integrantes do processo produtivo e responsáveis pelos resultados, ofereçam mais de si e tenham bem mais arraigado o senso de comprometimento.

Isto encontra sustentação, ao se analisar algumas das megatendências da sociedade moderna defendidas por Naisbitt (1983), nas quais o autor indica, por exemplo, que a sociedade industrial está dando lugar à sociedade da informação, a centralização, à descentralização, as hierarquias, à comunicação lateral intensiva. Como pode ser visto, novos cenários são desenhados diante das organizações e estas devem, impreterivelmente, lançar mão de certas ferramentas – dentre as quais pode-se citar o próprio *employeeship* – para fazer acontecer transformações que venham manter contextualizada a empresa.

As inovações propostas por Naisbitt (1983) - que transmitem uma característica latente de inevitabilidade - dão-se a existir pela própria complexidade existencial, oriunda da intensa e elevada evolução humana, ou seja, quanto mais criativo e ambicioso, mais o homem se aproxima do homem, mais se organiza, mais se une, mais derruba barreiras, pois o senso de parceria e de grupalização parece ser a saída mais segura para a não falência pessoal, organizacional e social.

Afirma Silvermann (1976, p.78) que “as organizações surgem quando os objetivos a serem alcançados são demasiado complexos para um indivíduo sozinho...” Dado à complexidade dos indivíduos (que são em si mesmos organizações extremamente complexas), sistemas administrativos cada vez mais eficientes e eficazes se fazem necessários, para responderem aos sempre recentes posicionamentos conflitantes no âmbito social e pessoal entre o capital e o trabalho.

Sendo que as pessoas são realmente complexas e que impõem sempre novos desafios às organizações, estas necessitam de estudos que forneçam subsídios orientadores de como se estabelecer um viável programa de desenvolvimento da satisfação pessoal e coletiva. Esta contribuição para as organizações é o norte desta pesquisa.

| <b>ELECTROLUX DO BRASIL S.A.</b>   |   |                                      |
|--|---|--------------------------------------|
| <b>MISSÃO</b>  |   |                                      |
| “Fabricar e comercializar eletrodomésticos para residências, produtos profissionais e produtos para floresta e jardim” |   |                                      |
| <b>RECURSOS APLICADOS</b>  |   |                                      |
| <b>Humanos</b>   | <b>Processuais</b>  | <b>Materiais</b>                     |
| Recursos Sociais<br>(Peoplewares)  | Sistemas Estruturais Orientadores<br>(Softwares)  | Recursos Tecnológicos<br>(Hardwares) |
| <b>PRINCÍPIOS BÁSICOS À REALIZAÇÃO</b>   |   |                                      |
| <b>1º - EXPECTATIVAS DA EMPRESA QUANTO AOS COLABORADORES</b>   |   |                                      |
| Responsabilidade   | Assumir responsabilidade pelos sucessos e pelos fracassos na empresa e da empresa.                    |                                      |
| Lealdade   | Orgulhar-se de fazer parte da empresa, defendendo-a e/ou criticando-a construtivamente.               |                                      |
| Iniciativa   | Passar da idéia para a ação; traduzir intenção em comportamento; terminar o assunto, concluir.        |                                      |
| Ética  | Empenho pelo bem comum, através do questionamento permanente do contexto.                             |                                      |
| Integração   | Vários membros, mas em um mesmo corpo (interação harmônica).  |                                      |
| Comprometimento  | Dedicação plena/lealdade a todos os aspectos organizacionais e empenho em melhorá-los constantemente. |                                      |
| Entusiasmo   | Não ao comodismo. Mentalidade positiva, arrojada e desbravadora.                                      |                                      |
| Flexibilidade  | Há mudanças constantes. Ouvir, decodificar, assimilar e mudar.  |                                      |
| Cooperação   | Compartilhar para somar e, conseqüentemente, multiplicar.   |                                      |
| Comunicação  | Falar, escrever, ouvir, transmitir, compartilhar. Construtivismo.                                     |                                      |
| Desprendimento   | Disposição para colaborar/compartilhar/ajudar.  |                                      |
| Versatilidade  | Precisão e rapidez com agilidade consciente.  |                                      |
| Empatia  | Procurar sentir o que os demais sentem. Apoio.  |                                      |
| Aprendizado Contínuo   | Atualização constante de objetivos e conhecimentos.   |                                      |
| Renovação  | Capacidade de propor novas atitudes que sejam compatíveis com o contexto atual e futuro.              |                                      |
| Desempenho   | Alta performance na dinâmica de desenvolvimento. Atuação produtiva.                                   |                                      |
| Competência  | Pleno domínio técnico e intelectual para realização das responsabilidades e capacidade de superar-se. |                                      |
| Senso Crítico  | Capacidade e desejo de opinar para fazer mudar e melhorar.  |                                      |
| Humor  | Frequência nos sorrisos. Descontração e alegria.  |                                      |
|  |   |                                      |



| <b>2º - EXPECTATIVAS DOS COLABORADORES QUANTO À EMPRESA</b>   |   |  |
|---|---|--|
| Ambiente Saudável   | Possibilidade de sentir-se bem e poder explorar ao máximo o potencial.  |  |
| Educação Pessoal e Profissional   | Cursos e treinamentos oportunos e adequados.  |  |
| Comunicação   | Abertura e nivelamento de informações necessárias à consecução dos objetivos. Comunicação aberta e efetiva.   |  |
| Desenvolvimento   | Integralizar a auto-realização em todos.  |  |
| Integração/Interação  | Oportunidades para socialização entre os colaboradores por ações específicas de integração social.  |  |
| Liderança   | Espírito de determinação, companheirismo e senso teleológico (indicação segura de direção, rumo).   |  |
| Visão Compartilhada   | Metas e objetivos compartilhados.   |  |
| Segurança   | Senso de parceria entre empreendedores e colaboradores como característica de um futuro promissor.  |  |
| Flexibilidade/Visão   | Educação organizacional e modernos padrões de gestão empresarial.   |  |
| <b>3º - DESAFIOS AOS COLABORADORES</b>  |   |  |
| Conhecimento  | Dominar mais que suficientemente aquilo que faz, bem como ter visão macro do processo.  |  |
| Comodismo X Auto-avaliação  | O potencial expresso fica nisso ou pode-se ir mais longe?   |  |
| Alienação X Motivação   | A empresa cresce porque as pessoas crescem dentro dela.   |  |
| Vontade/"Garra"   | Fazer para se desenvolver ao invés de fazer para se manter.   |  |
| Expressão   | Combate ao sentimento de aversão por expressar sentimentos e idéias.  |  |
| Conflitos   | "Todos os seres humanos são totalmente iguais, parcialmente iguais e totalmente diferentes.".<br>Paciência.   |  |
| Reação X Pró-ação   | Fazer não por sentir-se "empurrado", mas por sentir-se bem fazendo.   |  |
| Visão   | Manter-se atualizado no tempo e no espaço. Saber mais para querer mais.   |  |
| Mudanças Comportamentais - Novos paradigmas impõem novos comportamentos - (alguns exemplos):              |   |  |
| Retrovisão: "Isto não é da minha conta."<br>Evolução: "Como posso ajudar?"                                | Retrovisão: "Não fiz melhor porque me impediram."<br>Evolução: "O único culpado por não ter feito o melhor sou eu mesmo."   | Retrovisão: Fazer bem porque tem que ser feito.<br>Evolução: Fazer bem porque vale a pena ser feito. |
| Retrovisão: "Espero que cuidem bem da nossa vida."<br>Evolução: "Sou responsável pela minha própria vida" | Retrovisão: Competição sadia é o melhor caminho.<br>Evolução: Cooperação máxima é o único caminho.  | Retrovisão: "Vamos dar um jeitinho."<br>Evolução: Precisa-se de uma solução definitiva.              |
| <b>4º - ATITUDES COMPORTAMENTAIS VISANDO AO ÊXITO</b>   |   |  |
| União   | Sem união será impossível acompanhar o ritmo  |  |
| Organização   | Para cada plano da empresa existem vários componentes a serem implementados e/ou utilizados. Com organização, nenhum destes componentes falhará no tempo e local certos.                              |  |
| Revelação   | A empresa precisa conhecer seus colaboradores. Pesquisas promoverão tal conhecimento e, como resultado, programas adequados se farão no sentido de elevar a qualidade de vida da equipe, no trabalho. |  |
| Informação  | Maior disponibilidade de informações e meios mais eficientes de acesso às mesmas. Clarificação plena desde a missão até a consecução dos objetivos e metas.   |  |
| Atenção   | Todo detalhe do processo tem seu valor. Com atenção, toda interrupção será impedida.  |  |
| Avaliação   | Detectar falhas ocorridas no processo e procurar eliminá-las, bem como dimensionar os resultados obtidos.   |  |
| Participação  | Senso de responsabilidade para com os resultados e para com os membros da equipe.   |  |
| QUALIDADE   | Membros internos como primeiros clientes em potencial. Exigir o melhor para oferecer o melhor.  |  |

Figura 41: Quadro sugestivo de expectativas e atitudes relacionadas à realização organizacional e profissional para a Electrolux do Brasil S.A.

A definição clara da missão da empresa e sua propagação entre os trabalhadores é valiosa para que haja maior comprometimento das pessoas, mas a incorporação, a introspecção da mesma por parte dos trabalhadores é imprescindível se se pretende realmente atingir excelentes resultados. Na missão determina-se a razão de ser da empresa, a natureza dos negócios e as atividades em que a empresa deverá concentrar sua atenção maior.

Definida a missão, estão definidas a orientação e as delimitações da ação organizacional. Ora, se as pessoas responsáveis pela implementação da razão de ser da empresa ficarem alheias aos conceitos básicos da missão, como poderão entregar-se mais efetivamente ao projeto? Ficarão marginalizadas profissionalmente dentro do próprio emprego, pois não terão noção suficiente de que rumo tomar na

“embarcação” na qual estão engajadas. Isto, de fato gerará insegurança, falta de firmes perspectivas, ou seja, insatisfação, pois a ausência desta incorporação ao todo vai de encontro à realização das necessidades foco deste estudo: de interação/integração e de conhecimento.

b) Manutenção das perspectivas de gestão de pessoal e da cultura employeeship

Recomenda-se ainda à Electrolux manter suas perspectivas em relação à gestão humano-organizacional, implementando de forma clara meios de comunicação franca e aberta para com os colaboradores, concedendo-lhes oportunidades cada vez maiores de expressarem seus sentimentos e idéias, os quais, com isto, poderão ampliar ainda mais sua dedicação, responsabilidade, lealdade e iniciativa ao processo. A matriz apresentada na Figura 42 consolida este conceito, apresentado o foco de ações da empresa e dos colaboradores em atitudes voltadas para a cultura employeeship, que é a recomendação maior oferecida pelo presente trabalho científico.

Envolvidas neste contexto impulsionador e desafiador, as pessoas terão que, necessariamente, trabalhar com afinco pela empresa; em outras palavras, terão que demonstrar permanentemente responsabilidade, lealdade e iniciativa, formando uma equipe coesa, de pessoas que trabalhem para si e para os demais colaboradores. Enfim, aí está a grande batalha a ser vencida por todos. Decisões voltadas para a integração das pessoas, a interação delas para com a empresa e sua missão e objetivos, bem como decisões voltadas para o processo de aprendizado contínuo das pessoas para que, assim detentoras de maiores e melhores informações e conhecimento, possam colaborar ainda mais, apresentando soluções seguras e sentindo-se mais úteis e mais gente, são as decisões da garantia de sobrevivência da empresa.

O conceito de employeeship implementado na organização trará inúmeras vitórias aos líderes e liderados envolvidos, pois enaltece, em primeiro plano, o senso de trabalho responsável e leal pela empresa e pelas pessoas individual ou coletivamente, levando-as a darem o máximo de si, fazendo surgir em cada uma o desejo de ampliar sua dedicação a cada detalhe do processo produtivo, incutindo-lhes a vontade cada vez maior de conhecerem para crescerem juntamente com a organização.

Trata-se, portanto, de levar as pessoas a adquirirem conhecimentos técnicos, culturais, morais e éticos, fazendo-as conscientes de sua missão pessoal e da importância de serem cidadãs responsáveis e aplicadas ao desenvolvimento contínuo.

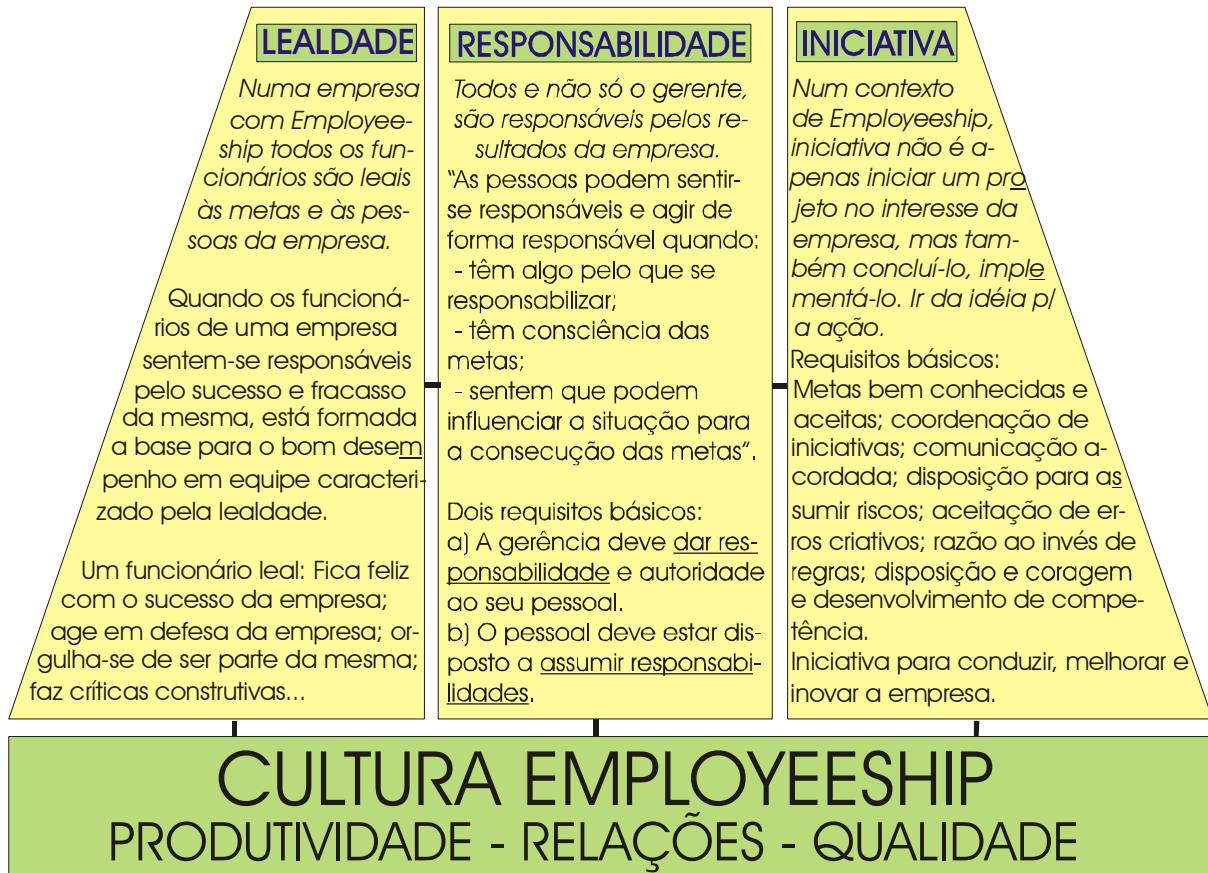


Figura 42: Matriz da Cultura EmployeeShip

Fonte: Adaptado de MOLLER (1996).

### c) Implementando a Cultura EmployeeShip

A empresa poderá recorrer a pessoal especializado interno para a elaboração e a implementação do projeto de Cultura EmployeeShip ou a consultoria externa. Recomenda-se que sejam seguidos alguns procedimentos básicos para o êxito do processo. Segundo Moller (1996), fazem-se necessárias ao menos sete ações preliminares, a saber:

#### i. preparação

Nesta fase prepara-se um levantamento da cultura employee-ship existente na empresa, identificando-se os pontos fortes e fracos na cultura e, conseqüentemente determinando-se as necessidades de melhorias. O envolvimento começa pela

constituição de um comitê diretor que vai preparar as propostas e as metas globais da implementação e manutenção da cultura, bem como o plano de ação e os meios de marketing interno para o processo.

ii. Comprometimento da gerência

Em alguns seminários todos os gerentes tomam ciência da proposta inicial e assumem o compromisso de apoiar plenamente o projeto.

iii. Employeeeship para todos

Da mesma forma, todos os funcionários receberão as informações preliminares (com foco em nível individual), de conscientização para o processo de implementação da nova cultura. Após passarem por testes individuais todos elaboram o seu próprio plano de ações voltadas à responsabilidade, lealdade e iniciativas a serem demonstradas daí para frente.

iv. Employeeeship em nível departamental

Também ocorrem estes procedimentos em nível de departamento, identificando-se os pontos fortes e fracos do mesmo em relação à cultura employeeeship, sendo que o processo passa a ser monitorado de perto, com ajustes constantes e imediatos.

v. Os sistemas, políticas e princípios da empresa

Neste caso e com base na missão e visão da empresa, são feitas avaliações criteriosas quanto a alguns aspectos do relacionamento trabalhista como, sistemas de remuneração, de informações, de carreias, código de ética, enfim, políticas de pessoal.

Após esta introdução, propõem-se procedimentos corretivos tais como limitação da burocracia, redução de níveis hierárquicos, promoção do espírito de aprendizado contínuo na empresa, estabelecimento de vínculos eficientes de comunicação e esclarecimento de missão, metas, objetivos, estratégias, etc. e, ainda, estabelecimento dos contratos intangíveis com todos, inclusive pelo alinhamento das estratégias e metas da empresa com os indivíduos.

vi. “Caixa de Ferramentas”

Todos os envolvidos terão acesso a ferramentas específicos e genéricos destinados ao desenvolvimento da cultura employeeeship na empresa. Nestes ferramentas pode-se destacar: filosofia, metas, políticas, métodos, inspiração, etc.

vii. “Manter o impulso”

Há um constante monitoramento do processo visando à manutenção do mesmo através da criação de uma equipe própria que trabalhe pelo fortalecimento permanente da cultura employeeship.

A Cultura Employeeship tem ainda, como finalidade, colaborar com a empresa e, conseqüentemente com todos os envolvidos, na conquista de melhores resultados financeiros. Conforme demonstrado na Figura 43, as curvas relacionadas às vendas e aos custos devem evoluir em progressões contrárias, o que significa permanente aumento nas vendas e permanente decréscimo nos custos. Isto obviamente redundará em resultados cada vez mais positivos em termos financeiros e econômicos, mas, também e principalmente, em resultados intangíveis como a elevação da auto-estima da equipe e até mesmo sua auto-realização, reflexos de um comportamento de pessoas satisfeitas e compromissadas internamente.

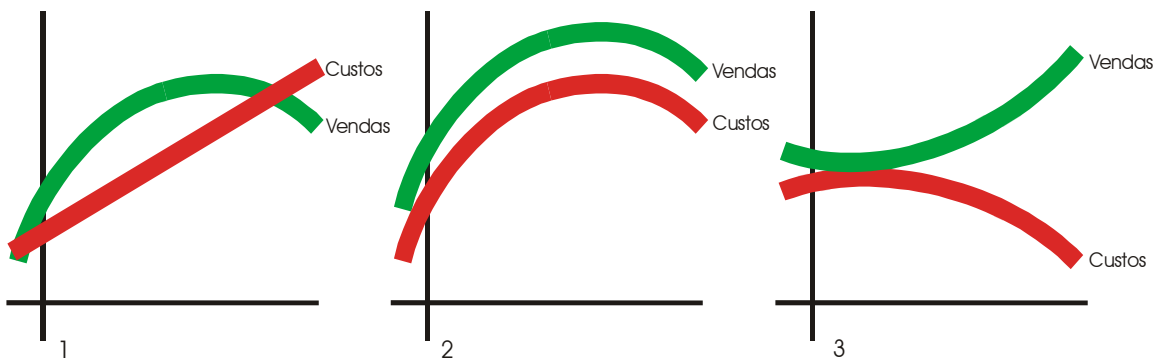


Figura 43: Gráficos ilustrativos das condições de vendas e custos

Fonte: Adaptado de Moller (1996)

A situação 3 apresenta-se com ideal para toda e qualquer organização. Para se atingir esta condição de alta viabilidade, deve-se romper com o campo das conjecturas e partir para o campo dos esforços pessoais e coletivos redobrados. A Cultura Employeeship levará as pessoas a contribuírem para maiores ganhos da empresa, conscientes dos custos envolvidos em cada processo produtivo e dispostas a mobilizarem toda sua energia para a satisfação das exigências impostas pela nova realidade.

d) Aumentar a comunicação para melhor integrar e mais intensificar a interação das pessoas

Para uma maior intensificação do processo de integração e interação das pessoas no ambiente de trabalho e para que estas possam vivenciar um senso cada

vez mais real de que realmente são parte viva do processo produtivo, o ingrediente comunicação é vital.

Recomenda-se nesta etapa do trabalho que a Electrolux implemente em seus planos de gestão de pessoas um programa de comunicação ampla que permita o acesso a informações diversas aos seus colaboradores.

- Tal programa fica denominado, a título de sugestão, de “Mural do Saber”;
- O Mural do Saber é uma ferramenta pela qual a empresa exporá aos seus colaboradores informações de indicadores gerais, em locais visíveis e de forma clara e objetiva, relacionadas aos objetivos a serem alcançados, ao clima da organização, aos resultados pessoais dos trabalhadores, bem como aos resultados gerais da empresa, informando ainda da evolução periódica destes índices;
- O Mural do Saber visa colaborar com o melhoramento contínuo geral;
- Para a efetivação do plano deve-se atentar para alguns passos importantes: a) definir quais indicadores serão repassados, agregando-os por gerência; b) definir meios de coletas das informações; c) definir locais e formas de exposição dos dados; d) esclarecer aos funcionários todo programa.

Há necessidade de envolvimento e comprometimento de todos na implementação e manutenção do programa, bem como o entendimento de que as informações podem ser consideradas como um privilégio e parte indispensável para que todos concentrem os esforços na direção dos objetivos.

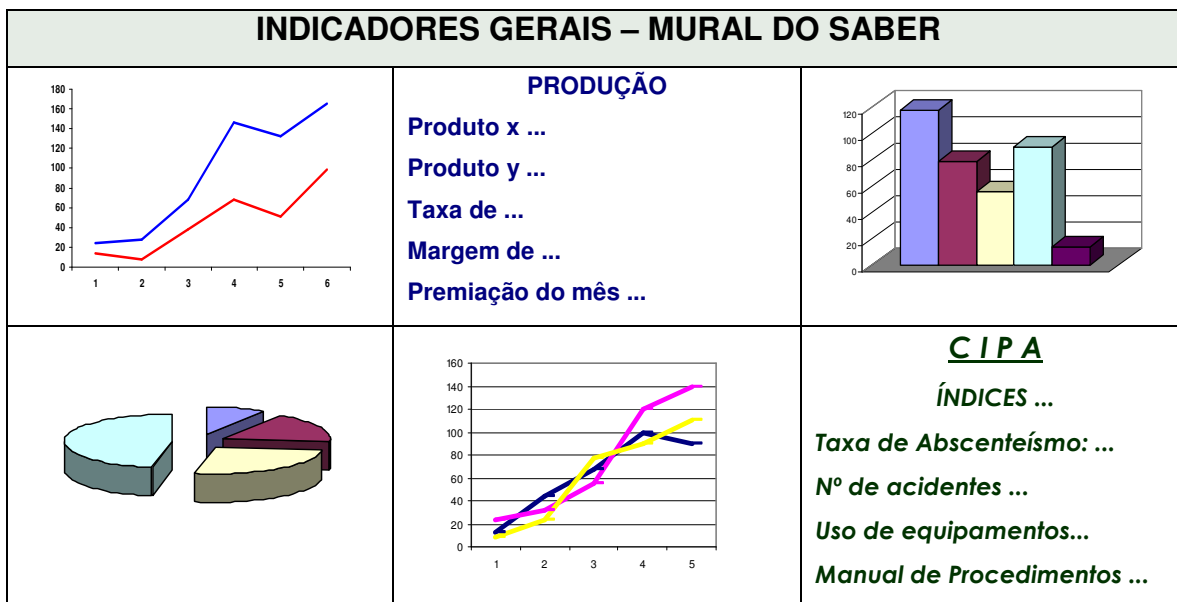


Figura 44: Modelo ilustrativo para confecção de um dos mecanismos do Mural do Saber.

A Figura 44 mostra um modelo de ferramenta que bem pode representar um dos mecanismos a serem adotados pelo programa “Mural do Saber”.

e) Constatação permanente do Clima Interno

A empresa deve estar constatando incessantemente em quais níveis estão os fatores determinantes do clima interno, visando identificar, por exemplo, o grau de confiança e de respeito existente nas relações internas, bem como entre a empresa e seus colaboradores. Recomenda-se à organização objeto desta pesquisa que intensifique medidas no sentido de que seja revelado, de forma periódica, se o trabalho em geral está sendo desenvolvido de forma harmônica.

O diagnóstico de satisfação e de compromisso internos e suas conseqüentes medidas corretivas e de ajustes, visa, entre outras coisas, proporcionar um ambiente motivador, que leve os funcionários a vencerem barreiras e desafios dentro e fora da empresa, que promova a satisfação de sempre retornar ao ambiente de trabalho, que mostre claramente as perspectivas de crescimento profissional e pessoal e que favoreça, também, o trabalho participativo.

Dentre as recomendações principais à empresa está a de realização de constantes reuniões/eventos de integração e de elaboração e implementação de políticas de desenvolvimento pessoal e profissional.

Como formas de medições do clima interno, a empresa poderá lançar mão de alguns mecanismos: entrevistas individuais; análises estatísticas de turn-over, absenteísmo, freqüência em eventos de integração, etc.; constatação dos índices de descontração no ambiente de trabalho, do volume de sugestões para melhorias e da disponibilidade para realização de trabalhos fora da rotina; pesquisas científicas que venha revelar outros índices relevantes quanto ao comportamento organizacional.

Há que se entender, em nível de direção e gerência, que os funcionários têm o mesmo grau de importância dos clientes e consumidores e que devem ser tratados com o mesmo padrão de atenção e qualidade. Isto, é claro, será refletido no clima interno da organização.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa revelou que a empresa tem-se dedicado a investir amplos recursos em treinamento e desenvolvimento das pessoas, fazendo com que estas, na seqüência de suas atividades de aprendizagem participem, inclusive, de programas de incentivo à produção de idéias, inovações e sugestões. Conforme visto anteriormente, a empresa mantém uma rica política de gestão humana, atribuindo às pessoas uma expressiva parcela de participação na construção organizacional.

Conforme demonstrado nos gráficos e índices apurados pela pesquisa, a empresa foi considerada um ambiente motivador e de satisfação pelos trabalhadores, pois oferece condições de desenvolvimento pessoal e profissional aos seus funcionários, incentivando o trabalho em equipe e derrubando barreiras de bloqueio que possam impedir a interação, a integração e o aprendizado contínuo.

Aqueles casos em que os índices não apresentaram resultados tão satisfatórios, serão tratados a seguir, na forma de análises e recomendações para melhorias.

Sobre toda esta conceituação, aliada a uma base sólida de referencial teórico e, ainda, através da aplicação de um estudo de caso na empresa Electrolux do Brasil S.A., pôde-se constatar que há uma forte relação entre os pressupostos básicos da pesquisa e a realidade empresarial vigente. Ficou demonstrado que a Electrolux do Brasil S.A. encontra-se sintonizada aos princípios propostos neste estudo, pois os seus índices de aceitação para com as variáveis-base são elevados, mesmo havendo, entretanto, alguns aspectos da gestão humano-organizacional a serem otimizados, ainda que apresentem resultados confortáveis.

### 5.1 Quanto ao Objetivo Geral

Da mesma forma, procurou-se conhecer através da pesquisa a realidade da organização quanto ao nível de satisfação e compromisso de seus trabalhadores. Assim, o objetivo genérico abaixo apresentado enfocou esta necessidade.

- Analisar a satisfação e o compromisso dos trabalhadores de uma empresa, relacionando-a às variáveis determinantes do comportamento.

Os resultados da pesquisa revelam que a empresa pratica uma política de investimentos no desenvolvimento das pessoas que a ela se dedicam e que há relação considerável entre as variáveis determinantes do comportamento, a saber,



necessidade de interação/integração e de aprendizagem/conhecimento e os índices de satisfação e compromisso, pois ao mesmo tempo em que os trabalhadores confirmaram haver por parte da empresa esta preocupação no seu desenvolvimento e participação, indicaram estarem satisfeitos e comprometidos com a mesma.

Quanto à satisfação dos trabalhadores da empresa alvo da pesquisa, ficou confirmado seu elevado grau, conforme descrições gerais presentes neste capítulo 4 do trabalho. Pode-se recorrer, por exemplo, aos índices constantes da seção 4.3.1, onde as Figura de nº 37 confirmam esta realidade.

Ainda quanto a este aspecto, ressalte-se que devido ao fato de as afirmativas referirem-se única e exclusivamente aos fatores motivacionais reais, ou seja, os intangíveis, conclui-se que a satisfação apontada está relacionada aos mesmos. Assim, pode-se dizer que os trabalhadores da empresa encontram-se em estado de satisfação e compromisso, conforme apontado nos resultados da pesquisa, e que este estado se dá pelo fato de a empresa proporcionar condições reais de envolvimento das pessoas como pessoas que são, podendo, além de oferecer seus serviços básicos, requeridos pelo cumprimento de suas funções, oferecer propostas e soluções, manifestar opiniões, crescer pessoal e profissionalmente pelo aprendizado constante ali praticado. Isto, por sua vez, implica em uma tendência de maior comprometimento destas pessoas para com a empresa e seus resultados.

Neste caso, a auto-estima e auto-realização ficam consideravelmente mais palpáveis para todos e isto sim, configura-se como condição motivacional e impulsionadora a vitórias permanentes sobre os obstáculos e desafios.

## **5.2 Quanto aos Objetivos Específicos**

O presente trabalho buscou elucidar as questões específicas abaixo relacionadas, como forma de revelar as atitudes da empresa quanto à gestão humano-organizacional, voltadas à promoção de um ambiente motivador e desafiador aos seus colaboradores. A amplitude dos objetivos específicos do trabalho atinge os pressupostos básicos propostos. Dentre estas questões básicas pode-se citar:

- a) Levantar políticas de desenvolvimento de pessoas na empresa foco do estudo.

Neste aspecto da pesquisa, pode-se constatar que a empresa mantém constantes programas de desenvolvimento que visam à formação profissional e sócio-cultural do trabalhador.

Na seção 4.1.1.3 são apresentadas algumas das características conceituais da Electrolux do Brasil S/A quanto às diretrizes macro de comportamento organizacional. Dentre estas, pode-se citar, por exemplo, os seguintes valores da organização: “cooperação” e “desenvolver nosso pessoal”, onde se determina que as pessoas devem ter oportunidades de aprendizagem e crescimento e que a empresa confiará em seus funcionários.

Na seção 4.1.2 constam atividades e programas implementados pela empresa para implementar políticas de desenvolvimento dos trabalhadores.

- b) Detectar aplicações de métodos e sistemas organizacionais voltados à gestão humano-organizacional, compatibilizando-os com os objetivos estratégicos das empresas.

Conforme exposto na seção 4.1.1, as diretrizes estratégicas da empresa contemplam várias frentes de atuação, determinando bases gerais para uma gestão visionária voltada para a atualização permanente das perspectivas e dos procedimentos organizacionais.

Quanto aos valores da empresa (4.1.1.3), estrategicamente definidos, entende-se que, por exemplo, esta confiará no julgamento, competência e intenções de seus funcionários. Neste caso, a empresa tem intensificado ações de treinamento e desenvolvimento que preparem seus colaboradores para permitirem esta confiança e esta competência. Na seção 4.1.2 estão delineadas algumas das ações metodológicas que efetivam esta realidade, bem como outro valor importante: “respeito ao direito que as pessoas têm de aprender e crescer, mesmo no ambiente de trabalho”. Também neste caso a empresa tem dedicado atenção, através de constantes ações de aprendizado. Nas metas gerais da empresa (4.1.1.4), também estrategicamente definidas, determina-se que as forças deverão ser concentradas através da integração e do trabalho em equipe. As afirmativas referentes à dimensão “Grupo”, constantes da seção 4.3.2 revelam que a empresa tem promovido, através de métodos de integração, a junção de forças entre colaboradores e destes para com os objetivos estratégicos da mesma.

- c) Identificar investimentos de recursos tais como financeiros, tecnológicos,

profissionais, humanos e recursos orientadores, que visem à implementação e manutenção da satisfação dos colaboradores e suas implicações nos resultados da organização.

A empresa mantém, conforme informações presentes neste capítulo, investimentos constantes em programas de treinamento e desenvolvimento, que possam promover um ambiente motivador e desafiador.

Um dos ambientes internos da organização destinados a esta promoção é o Centro de Informações e Documentos - CID; uma biblioteca destinada à transmissão de informações diversas às pessoas, que visem ao enriquecimento cultural e profissional. O Centro de Desenvolvimento de Pessoas é um outro ambiente da empresa destinado à aprendizagem constante, onde eventos diversos são realizados com esta finalidade.

Estes mecanismos, aliados aos programas descritos na seção 4.1.2 e confirmados nas afirmativas referentes aos investimentos da empresa em fatores motivacionais, constantes da seção 4.3.3 implicam em destinação de recursos financeiros e tecnológicos, bem como de recursos humanos que atuem na implementação e manutenção dos mesmos.

- c) Avaliar a satisfação dos trabalhadores face às atitudes da organização concernentes às possibilidades de interação/integração inter e intra-grupal, de interação/integração pessoas/grupos/empresa e ainda concernentes aos investimentos na ampliação de conhecimentos diversos das pessoas, entre eles profissionalizantes e educativos.

A seção 4.2 apresenta as dimensões das abordagens da pesquisa, pelas quais buscava-se, num primeiro plano, diagnosticar a satisfação dos trabalhadores, principalmente em relação aos fatores motivacionais intangíveis, conforme os descritos no objetivo específico acima.

A seção 4.3, por sua vez, apresenta de forma ampla e detalhada, os níveis de satisfação dos colaboradores da Electrolux do Brasil S/A, e, de acordo com as figuras e tabelas constantes dessa seção, os referidos níveis são elevados, demonstrando na sua grande maioria, a concordância dos trabalhadores de que trabalham em um ambiente que promove real satisfação.

- e) Apresentar sugestões aplicativas ao quadro atual do sistema produtivo, quanto aos recursos investidos, visando melhorias na satisfação dos colaboradores.

As recomendações constantes da seção 4.5 cumprem este requisito da pesquisa, sendo que as sugestões ali presentes abrangem atividades e eventos que reforçarão as condições atuais de motivação da empresa.

Assim e com base nos levantamentos apurados no presente trabalho, entende-se haverem sido satisfeitos seus objetivos principais, devendo, entretanto, buscar-se novas proposituras que venham ampliar ainda mais as revelações científicas quanto a os assuntos até então abordados. Portanto, fazem-se necessárias algumas recomendações e ações para que esses temas sejam ainda mais explorados.

### **5.3 Recomendações**

A seguir são apresentadas recomendações para continuidade dos estudos na área de gestão humana nas organizações, como forma de ampliação dos resultados alcançados. O presente trabalho, devido a peculiaridades e limitações próprias deixa ainda em aberto algumas questões a serem sanadas. Há que se enriquecer ainda mais as revelações aqui obtidas, quanto aos aspectos comportamentais relacionados ao sucesso pessoal e o conseqüente sucesso empresarial.

Dentre as recomendações principais, pode-se citar:

- a) Continuidade em relação à presente pesquisa, buscando-se efetivar as necessárias alterações e melhorias, tais como a busca de outros universos e amostragens de pesquisa (outras empresas, de ramos diferentes, de situação econômica menos favorável, de outras regiões e origens, etc.);
- b) Ampliação dos estudos investigativos para as demais áreas da empresa, tais como de produção, de nível diretivo, terceirizados, etc.
- c) Realização de outros estudos com a finalidade de se obter resultados comparativos com programas empresariais de motivação pautados pelo incentivo através de benefícios tangíveis, opostos ao previsto neste trabalho, pautado pela oferta de incentivos intangíveis para motivação;
- d) Realização de estudos mais aprofundados quanto à implementação e manutenção da cultura employeeship em organizações diversas;
- e) Manutenção de estudos periódicos que visem acompanhar a evolução dos resultados da aplicação dos métodos aqui propostos;
- f) Introdução de estudos avançados sobre comportamento humano organizacional nas estruturas curriculares, principalmente nos cursos afins de administração e/ou gestão empresarial.

## REFERÊNCIAS

- ALVES F<sup>o</sup>, Antonio. **Pessoas na organização: fatores de produção ou fonte de poder estratégico?** Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, n.5, p. 17-26, março 2001.
- ANGELONI, Maria T. **Notas de aula da disciplina gestão do conhecimento.** Florianópolis: UFSC. Programa de Pós-graduação de Administração, 1999.
- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação.** São Paulo: Atlas, 1996.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** Florianópolis: DAUFSC, 1999.
- BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos – uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1998.
- BONOMA, Thomas. V. **Case research in marketing: opportunities, problems and process.** Journal of Marketing Research, Vol XXII, May 1985.
- BRESSAN, F. **O método do estudo de caso. Administração On Line – Vol. 1 – Nº 1–jan-fev-mar 2000).** Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)>. Acesso em 20 jan.2002.
- CHANLAT, Jean-François. (coord.). **O indivíduo na organização.** Vol. 1 a 3. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração – 4ª Ed.** São Paulo: Makron Books, 1993a.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos – 5ª Ed.** São Paulo: Atlas, 1998b.
- DRUCKER, Peter. **A nova era da administração.** São Paulo: Pioneira, 1999a.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à administração.** São Paulo: Pioneira, 1998b.
- ESPÍRITO SANTO, Alexandre do. **Avaliação participativa de desempenho.** Londrina-PR: Midiograf, 1997.
- FAE/CDE. **Enfoque sistêmico em RH.** Curitiba-PR: ABT, 1995.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996a.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999b.
- GINZBERG, E. **Humanizing organization behavior.** Springfield-Illinois: Charles C. Thomas Publisher, 1976.
- GOODE, W. J. & HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social - 3ª ed.,** São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.
- HAMPTON, David R. **Administração – comportamento organizacional.** São Paulo: Makron Books, 1990.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações – O Homem Rumo ao Século XXI.** São Paulo: Atlas, 1999.
- LODI, João Bosco. **Administração por objetivos.** São Paulo: Pioneira, 1995.
- MARCONI, Marina de A. e LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTOS, Ruy. **De recursos a seres humanos: o desenvolvimento humano na empresa.** Brasília: Livre, 1992, p.5-13.
- MILLS, Ted. **Recursos humanos: por que toda essa preocupação agora?** In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultura, 1987. v. 8.
- MINTZBERG, Henry e QUINN, JB. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- NADLER, David A. et alii. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1995, p.30-31.

- NAISBITT, J. **Megatendências: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna**. São Paulo: Círculo do Livro, 1982.
- PIRES, Márcio de S. **Gestão estratégica da qualidade**. Apostila do PPGEF. Florianópolis: UFSC, 2000.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social – métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROBINS, Stephen & COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro: prentice-Hall do Brasil, 1996.
- ROCHA, Simone K. da. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no setor têxtil**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Florianópolis-SC.
- SAINT-GEORGES, Pierre de. **Pesquisa e crítica das fontes de documentação nos domínios econômico, social e político**. In: ALBARELLO, Luc et al. Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva, p. 15-47, 1997.
- SANTOS, Sebastião Luiz. **Reflexões sobre ética nas organizações – 2ª Ed.** Porto Velho-RO: Editora do autor, 1999.
- SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina – arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2001.
- SILVA, Lúcia X. **Teoria do desenvolvimento organizacional. Administração**. São Paulo, 2001. Disponível em <http://www.zemoleza.com.br/trabalho.asp?cod=1384>. Acesso em 23 nov. 2001.
- SILVERMAN, David. **The Theory of Organizations**. Londres: Heinemann, 1976.
- SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações – gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THOMPSON, James D. & VAN HOUTEN, Donald D. **As ciências do comportamento: uma interpretação**. São Paulo: Atlas, 1975.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. São Paulo: Atlas, 1980.
- TOMANARI, Sílvia A. do A. **Organizando-se para o mestrado**. Administração On Line, São Paulo, Vol. 1, n. 3, jul/ago/set. 2000. Disponível em <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art13/silvia.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art13/silvia.htm)>. Acesso em 12 fev. 2002.
- VANDERLEY, Luciano G. **Análise do nível de satisfação dos servidores da Justiça Federal do Ceará**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza-CE.
- VASCONCELLOS, E. **La empresa innovadora**. In: BID-SECAD-CINDA. Gestion tecnologica en la empresa. Santiago, Chile, 1990, pp.166-195.
- WAGNER III, John, A. e HOLLENBECK, John, R. **Comportamento Organizacional – criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- YIN, Robert K. **Case study research – design and methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e método**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

## BIBLIOGRAFIA

- BENNIS, Warren. **Beyond bureaucracy: essays on the development and evolution of human organization**. Nova York: Mac Graw Hill Book Co., 1972.
- HUBNER, Maria Martha. **Guia para elaboração de monografias e projetos e dissertação de mestrado e doutorado**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MARTINS, Joel. **Subsídio para redação de dissertação de mestrado e tese de doutorado**. São Paulo: Moraes, 1991.
- SHIFFMAN, L. & KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

## **ANEXOS**

ANEXO 1 – Caso Oticon Holding S/A

ANEXO 2 – ISO 14001 Electrolux

ANEXO 3 – KAIZEN – Qualidade Total ao alcance de suas mãos

ANEXO 4 – Programa de Segurança do Trabalho

ANEXO 5 – Electrolux News - Programa Electrolux Vivendo com Saúde

ANEXO 6 – Lay Out Fábrica Electrolux do Guabirota-Curitiba-PR



ANEXO 1 – Caso Oticon Holding S/A



## ANEXO 3 – KAIZEN – Qualidade Total ao alcance de suas mãos

## ANEXO 4 – Programa de Segurança do Trabalho

## ANEXO 5 – Lay Out Fábrica Electrolux do Guabirota-Curitiba-PR

## ANEXO 6 – Electrolux News - Programa Electrolux Vivendo com Saúde

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A – Síntese histórica da empresa Electrolux

APÊNDICE B – 1ª Versão – Proposta para o Questionário de Pesquisa (Pré-teste)

APÊNDICE C – 2ª Versão - Questionário Preliminar (Aplicação do Pré-teste)

APÊNDICE D – 3ª Versão - Questionário Preliminar (Após aplicação do Pré-teste)

APÊNDICE E – Relatório do Pré-teste

APÊNDICE F – 4ª Versão – Questionário Definitivo

## APÊNDICE A – Síntese histórica da empresa Electrolux



APÊNDICE B – 1ª Versão – Proposta para o Questionário de Pesquisa (Pré-teste)

# BARION

## PESQUISA DE OPINIÃO

Prezado colaborador,

Participe desta importante pesquisa e indique, de forma consciente, a alternativa que julgar mais adequada, fazendo um círculo em volta do número correspondente (1, 2 ou 3).

Lembre-se, sua participação é muito valiosa. Portanto, leia calmamente cada afirmativa e dê sua opinião.

**OS QUESITOS DE AVALIAÇÃO ESTÃO REDIGIDOS NA FORMA DE AFIRMATIVAS. ESCOLHA SUA OPÇÃO PELA LEGENDA ABAIXO:**

**1 = DISCORDO PLENAMENTE**

**2 = CONCORDO PARCIALMENTE**

**3 = CONCORDO PLENAMENTE**

### SEÇÃO 1 – COLABORADOR

|    |  |   |   |   |
|----|--|---|---|---|
| 01 | No meu trabalho, há oportunidades para expor minha criatividade e para expressar idéias, críticas, sugestões e opiniões.   | 1 | 2 | 3 |
| 02 | Nesta empresa, existe apoio ao desenvolvimento pessoal, através de programas de aprendizagem intelectual e profissional, de informações, treinamentos e orientações.     | 1 | 2 | 3 |
| 03 | Procuro participar dos programas de treinamento e busco ampliar sempre meu desenvolvimento pessoal e profissional no ambiente de trabalho.                               | 1 | 2 | 3 |
| 04 | Pode-se dizer que sinto que estou em pleno desenvolvimento de minhas potencialidades pessoais e profissionais, no meu ambiente de trabalho.                              | 1 | 2 | 3 |
| 05 | Nesta empresa, é possível vivenciar um ambiente de plena confiança em relação aos colegas e superiores, o que me dá maior segurança em expor idéias e opiniões.          | 1 | 2 | 3 |
| 06 | Meu futuro nesta empresa será de sucesso, pois a mesma demonstra preocupação em manter seus colaboradores bem informados e dispostos a crescer com ela.                  | 1 | 2 | 3 |
| 07 | Há um ambiente agradável e desafiador que promove o entusiasmo nas pessoas, por isso estão sempre dispostas para estarem na empresa e participar do seu desenvolvimento. | 1 | 2 | 3 |
| 08 | Pode-se afirmar que me dedico inteiramente a esta empresa, com lealdade e determinação, pois me sinto responsável pelo seu sucesso ou insucesso.                         | 1 | 2 | 3 |
| 09 | Defendo a empresa quando esta se encontra em qualquer situação de ameaça ou de críticas indevidas.   | 1 | 2 | 3 |
| 10 | Tomo iniciativas para colaborar na melhoria do meu ambiente de trabalho e da empresa, pois creio não ser preciso esperar que alguém indique o que fazer para melhorar.   | 1 | 2 | 3 |
| 11 | As tarefas e atividades que realizo fazem com que me sinta responsável pelos resultados da empresa como um todo e que sinta que sou parte vital da mesma.                | 1 | 2 | 3 |
| 12 | Estou disposto(a) a oferecer o máximo de mim pelo futuro da empresa e quero dedicar-me, participando ativamente, para que ela seja bem sucedida.                         | 1 | 2 | 3 |
| 13 | Procuro realizar meu trabalho com elevado padrão de qualidade, pois aprendi que os resultados do meu trabalho afetam os resultados da empresa como um todo.              | 1 | 2 | 3 |
| 14 | Sinto-me comprometido(a) com os resultados alcançados pela Barion e com o destino desta empresa.   | 1 | 2 | 3 |
| 15 | Tenho prazer em trabalhar na Barion e sinto-me realizado(a) nesta empresa.   | 1 | 2 | 3 |
| 16 | Há possibilidades de adquirir novos conhecimentos e de sentir-me realmente integrado(a) à empresa, o que aumenta minha satisfação em trabalhar aqui.                     | 1 | 2 | 3 |
| 17 | Sou reconhecido(a) como pessoa nesta empresa, e por isso sinto-me motivado(a) a vir para cá diariamente desempenhar minha função.  | 1 | 2 | 3 |
| 18 | Há um permanente sentimento de responsabilidade no pessoal, pela qualidade dos produtos e serviços da empresa.   | 1 | 2 | 3 |
| 19 | Os colaboradores demonstram interesse e esforçam-se por alcançarem melhorias constantes na produtividade, nas boas relações e na qualidade.                              |   |   |   |

### SEÇÃO 2 – EQUIPE

|    |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|
| 20 | A empresa estimula o desempenho das funções e o desenvolvimento do trabalho em equipe.  | 1 | 2 | 3 |
| 21 | Sinto um ambiente de confiança e respeito mútuos entre os membros de minha equipe de trabalho.  | 1 | 2 | 3 |
| 22 | Os conflitos existentes dentro de minha equipe são resolvidos adequadamente no próprio grupo.   | 1 | 2 | 3 |
| 23 | Sempre posso interagir com meus colegas, através de uma convivência social amistosa e edificante.   |   |   |   |
| 24 | Minha equipe tem oportunidades diversas para inovar dentro da organização, trazendo idéias, sugestões, soluções e tomando, inclusive, decisões em conjunto.   |   |   |   |
| 25 | Pode-se ver que a grande maioria dos membros de minha equipe está comprometida com o desempenho do grupo, havendo um espírito de colaboração entre todos.     | 1 | 2 | 3 |
| 26 | Cada um dos colegas procura dar o melhor de si para alcançar resultados positivos para a equipe, trabalhando pelo sucesso próprio e pelo sucesso dos colegas. | 1 | 2 | 3 |
| 27 | Prevalece entre os colaboradores o sentimento de que se deve cultivar um elevado espírito de amizade e de cidadania.  | 1 | 2 | 3 |

### SEÇÃO 3 – ORGANIZAÇÃO

|    |  |   |   |   |
|----|--|---|---|---|
| 28 | A organização proporciona segurança quanto ao meu futuro, pois conheço as metas e os objetivos traçados e recebo informações quanto aos resultados obtidos.                      | 1 | 2 | 3 |
| 29 | Posso confiar na minha empresa e sinto que aqui também confiam em mim.   | 1 | 2 | 3 |
| 30 | Percebo que nesta empresa há uma preocupação com o aprendizado constante das pessoas, pois sempre há algo acontecendo em termos de treinamento e desenvolvimento.                | 1 | 2 | 3 |
| 31 | Na Barion os funcionários são considerados verdadeiros parceiros, pois são instruídos e estimulados a cumprirem bem as funções e a pensarem nas melhores soluções.               | 1 | 2 | 3 |
| 32 | Na Barion, além de receber diversas instruções para o desenvolvimento profissional, também somos instruídos a desenvolver nosso caráter e a sermos bons cidadãos.                | 1 | 2 | 3 |
| 33 | Há, nos diretores, gerentes e supervisores uma liderança caracterizada principalmente pelo interesse no crescimento pessoal de todos os colaboradores e das equipes de trabalho. | 1 | 2 | 3 |
| 34 | A empresa demonstra interesse em que me sinta parte viva do processo, pois compartilha comigo não só as tarefas que devo desempenhar, mas também suas perspectivas futuras.      | 1 | 2 | 3 |
| 35 | Há momentos de lazer na empresa destinados ao convívio social dos colaboradores.   | 1 | 2 | 3 |

## APÊNDICE C – 2ª Versão – Questionário Preliminar (Aplicação do Pré-teste)

# PESQUISA DE OPINIÃO

Prezado colaborador,

Participe desta importante pesquisa e indique, de forma consciente, a alternativa que julgar mais adequada, fazendo um círculo em volta do número correspondente (1, 2, 3 ou 4).

Lembre-se, sua participação é muito valiosa. Portanto, leia calmamente cada afirmativa e dê sua opinião.

**OS QUESITOS DE AVALIAÇÃO ESTÃO REDIGIDOS NA FORMA DE AFIRMATIVAS. ESCOLHA SUA OPÇÃO PELA LEGENDA ABAIXO:**

**1 – Nunca**

**2 – Raramente**

**3 – Várias vezes**

**4 - Sempre**

### SEÇÃO 1 – O COLABORADOR

|    |  | ESCALAS |   |   |   |
|----|--|---------|---|---|---|
| 01 | No meu trabalho, há oportunidades para expor minha criatividade e para expressar idéias, críticas, sugestões e opiniões.   | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 02 | Nesta empresa, existe apoio ao desenvolvimento pessoal, através de programas de aprendizagem intelectual e profissional, de informações, treinamentos e orientações.     | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 03 | Procuo participar dos programas de treinamento e busco ampliar sempre meu desenvolvimento pessoal e profissional no ambiente de trabalho.                                | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 04 | Pode-se dizer que sinto que estou em pleno desenvolvimento de minhas potencialidades pessoais e profissionais, no meu ambiente de trabalho.                              | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 05 | Nesta empresa, é possível vivenciar um ambiente de plena confiança em relação aos colegas e superiores, o que me dá maior segurança em expor idéias e opiniões.          | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 06 | Meu futuro nesta empresa será de sucesso, pois a mesma demonstra preocupação em manter seus colaboradores bem informados e dispostos a crescer com ela.                  | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 07 | Há um ambiente agradável e desafiador que promove o entusiasmo nas pessoas, por isso estão sempre dispostas para estarem na empresa e participar do seu desenvolvimento. | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 08 | Pode-se afirmar que me dedico inteiramente a esta empresa, com lealdade e determinação, pois me sinto responsável pelo seu sucesso ou insucesso.                         | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 09 | Defendo a empresa quando esta se encontra em qualquer situação de ameaça ou de críticas indevidas.   | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Tomo iniciativas para colaborar na melhoria do meu ambiente de trabalho e da empresa, pois creio não ser preciso esperar que alguém indique o que fazer para melhorar.   | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 11 | As tarefas e atividades que realizo fazem com que me sinta responsável pelos resultados da empresa como um todo e que sinto que sou parte vital da mesma.                | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 12 | Estou disposto(a) a oferecer o máximo de mim pelo futuro da empresa e quero dedicar-me, participando ativamente, para que ela seja bem sucedida.                         | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 13 | Procuo realizar meu trabalho com elevado padrão de qualidade, pois aprendi que os resultados do meu trabalho afetam os resultados da empresa como um todo.               | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 14 | Sinto-me comprometido(a) com os resultados alcançados pela Barion e com o destino desta empresa.   | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 15 | Tenho prazer em trabalhar na Barion e sinto-me realizado(a) nesta empresa.   | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 16 | Há possibilidades de adquirir novos conhecimentos e de sentir-me realmente integrado(a) à empresa, o que aumenta minha satisfação em trabalhar aqui.                     | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 17 | Sou reconhecido(a) como pessoa nesta empresa, e por isso sinto-me motivado(a) a vir para cá diariamente desempenhar minha função.  | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 18 | Há um permanente sentimento de responsabilidade no pessoal, pela qualidade dos produtos e serviços da empresa.   | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 19 | Os colaboradores demonstram interesse e esforçam-se por alcançarem melhorias constantes na produtividade, nas boas relações e na qualidade.                              |         |   |   |   |

### SEÇÃO 2 – A EQUIPE

|    |   | ESCALAS |   |   |   |
|----|---|---------|---|---|---|
| 20 | A empresa estimula o desempenho das funções e o desenvolvimento do trabalho em equipe.  | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 21 | Sinto um ambiente de confiança e respeito mútuos entre os membros de minha equipe de trabalho.  | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 22 | Os conflitos existentes dentro de minha equipe são resolvidos adequadamente no próprio grupo.   |         |   |   |   |
| 23 | Sempre posso interagir com meus colegas, através de uma convivência social amistosa e edificante.   |         |   |   |   |
| 24 | Minha equipe tem oportunidades diversas para inovar dentro da organização, trazendo idéias, sugestões, soluções e tomando, inclusive, decisões em conjunto.   | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 25 | Pode-se ver que a grande maioria dos membros de minha equipe está comprometida com o desempenho do grupo, havendo um espírito de colaboração entre todos.     | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 26 | Cada um dos colegas procura dar o melhor de si para alcançar resultados positivos para a equipe, trabalhando pelo sucesso próprio e pelo sucesso dos colegas. | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 27 | Prevalece entre os colaboradores o sentimento de que se deve cultivar um elevado espírito de amizade e de cidadania.  | 1       | 2 | 3 | 4 |

### SEÇÃO 3 – A ORGANIZAÇÃO

|    |  | ESCALAS |   |   |   |
|----|--|---------|---|---|---|
| 28 | A organização proporciona segurança quanto ao meu futuro, pois conheço as metas e os objetivos traçados e recebo informações quanto aos resultados obtidos.                      | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 29 | Posso confiar na minha empresa e sinto que aqui também confiam em mim.   | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 30 | Percebo que nesta empresa há uma preocupação com o aprendizado constante das pessoas, pois sempre há algo acontecendo em termos de treinamento e desenvolvimento.                | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 31 | Na Barion os funcionários são considerados verdadeiros parceiros, pois são instruídos e estimulados a cumprirem bem as funções e a pensarem nas melhores soluções.               | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 32 | Na Barion, além de receber diversas instruções para o desenvolvimento profissional, também somos instruídos a desenvolver nosso caráter e a sermos bons cidadãos.                | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 33 | Há, nos diretores, gerentes e supervisores uma liderança caracterizada principalmente pelo interesse no crescimento pessoal de todos os colaboradores e das equipes de trabalho. | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 34 | A empresa demonstra interesse em que me sinta parte viva do processo, pois compartilha comigo não só as tarefas que devo desempenhar, mas também suas perspectivas futuras.      | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 35 | Há momentos de lazer na empresa destinados ao convívio social dos colaboradores.   | 1       | 2 | 3 | 4 |

## APÊNDICE D – 3ª Versão – Questionário Preliminar (Após aplicação do Pré-teste)

**PESQUISA DE OPINIÃO**

Prezado colaborador,

Participe desta importante pesquisa e indique, de forma consciente, a alternativa que julgar mais adequada, marcando o número correspondente (1, 2, 3, 4 ou 5).

Lembre-se, sua participação é muito valiosa. Portanto, leia calmamente cada afirmativa e dê sua opinião.

**OS QUESITOS DE AVALIAÇÃO ESTÃO REDIGIDOS NA FORMA DE AFIRMATIVAS.  
ESCOLHA SUA OPÇÃO PELA LEGENDA ABAIXO:**

**1 = CONCORDO PLENAMENTE**  
**2 = CONCORDO**

**3 = MAIS OU MENOS**

**4 = DISCORDO**  
**5 = DISCORDO PLENAMENTE**

**SEÇÃO 1 – DO COLABORADOR**

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 01 | No meu trabalho, há oportunidades para expor minha criatividade e para expressar idéias, críticas, sugestões e opiniões.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02 | Nesta empresa, existe apoio ao desenvolvimento pessoal, através de programas de aprendizagem intelectual e profissional, de informações, treinamentos e orientações.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03 | Procuro participar dos programas de treinamento e busco ampliar sempre meu desenvolvimento pessoal e profissional no ambiente de trabalho.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04 | Pode-se dizer que sinto que estou em pleno desenvolvimento de minhas potencialidades pessoais e profissionais, no meu ambiente de trabalho.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05 | Nesta empresa, é possível vivenciar um ambiente de plena confiança em relação aos colegas e superiores, o que me dá maior segurança em expor idéias e opiniões.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06 | Meu futuro nesta empresa será de sucesso, pois a mesma demonstra preocupação em manter seus colaboradores bem informados e dispostos a crescer com ela.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07 | Há um ambiente agradável e desafiador que promove o entusiasmo nas pessoas, por isso estão sempre dispostas para estarem na empresa e participar do seu desenvolvimento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08 | Pode-se afirmar que me dedico inteiramente a esta empresa, com lealdade e determinação, pois me sinto responsável pelo seu sucesso ou insucesso.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09 | Defendo a empresa quando esta se encontra em qualquer situação de ameaça ou de críticas indevidas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Tomo iniciativas para colaborar na melhoria do meu ambiente de trabalho e da empresa, pois creio não ser preciso esperar que alguém indique o que fazer para melhorar.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | As tarefas e atividades que realizo fazem com que me sinta responsável pelos resultados da empresa como um todo e que sinta que sou parte vital da mesma.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Estou disposto(a) a oferecer o máximo de mim pelo futuro da empresa e quero dedicar-me, participando ativamente, para que ela seja bem sucedida.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Procuro realizar meu trabalho com elevado padrão de qualidade, pois aprendi que os resultados do meu trabalho afetam os resultados da empresa como um todo.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Sinto-me comprometido(a) com os resultados alcançados pela Electrolux e com o destino desta empresa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Tenho prazer em trabalhar na Electrolux e sinto-me realizado(a) nesta empresa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Há possibilidades de adquirir novos conhecimentos e de sentir-me realmente integrado(a) à empresa, o que aumenta minha satisfação em trabalhar aqui.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Sou reconhecido(a) como pessoa nesta empresa, e por isso sinto-me motivado(a) a vir para cá diariamente desempenhar minha função.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Há um permanente sentimento de responsabilidade no pessoal, pela qualidade dos produtos e serviços da empresa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Os colaboradores demonstram interesse e esforçam-se por alcançarem melhorias constantes na produtividade, nas boas relações e na qualidade.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Continua no verso**

## **PESQUISA DE OPINIÃO**

**OS QUESITOS DE AVALIAÇÃO ESTÃO REDIGIDOS NA FORMA DE AFIRMATIVAS.  
ESCOLHA SUA OPÇÃO PELA LEGENDA ABAIXO:**

**1 = CONCORDO PLENAMENTE**  
**2 = CONCORDO**

**3 = MAIS OU MENOS**

**4 = DISCORDO**  
**5 = DISCORDO PLENAMENTE**

### **SEÇÃO 2 – DAS EQUIPES**

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 20 | A empresa estimula o desempenho das funções e o desenvolvimento do trabalho em equipe.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Sinto um ambiente de confiança e respeito mútuos entre os membros de minha equipe de trabalho.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Os conflitos existentes dentro de minha equipe são resolvidos adequadamente no próprio grupo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Sempre posso interagir com meus colegas, através de uma convivência social amistosa e edificante.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Minha equipe tem oportunidades diversas para inovar dentro da organização, trazendo idéias, sugestões, soluções e tomando, inclusive, decisões em conjunto.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Pode-se ver que a grande maioria dos membros de minha equipe está comprometida com o desempenho do grupo, havendo um espírito de colaboração entre todos.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Cada um dos colegas procura dar o melhor de si para alcançar resultados positivos para a equipe, trabalhando pelo sucesso próprio e pelo sucesso dos colegas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Prevalece entre os colaboradores o sentimento de que se deve cultivar um elevado espírito de amizade e de cidadania.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### **SEÇÃO 3 – DA ORGANIZAÇÃO**

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 28 | A organização proporciona segurança quanto ao meu futuro, pois conheço as metas e os objetivos traçados e recebo informações quanto aos resultados obtidos.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Posso confiar na minha empresa e sinto que aqui também confiam em mim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Percebo que nesta empresa há uma preocupação com o aprendizado constante das pessoas, pois sempre há algo acontecendo em termos de treinamento e desenvolvimento.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Na Electrolux os funcionários são considerados verdadeiros parceiros, pois são instruídos e estimulados a cumprirem bem as funções e a pensarem nas melhores soluções.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Na Electrolux, além de receber diversas instruções para o desenvolvimento profissional, também somos instruídos a desenvolver nosso caráter e a sermos bons cidadãos.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Há, nos diretores, gerentes e supervisores uma liderança caracterizada principalmente pelo interesse no crescimento pessoal de todos os colaboradores e das equipes de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | A empresa demonstra interesse em que me sinta parte viva do processo, pois compartilha comigo não só as tarefas que devo desempenhar, mas também suas perspectivas futuras.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Há momentos de lazer na empresa destinados ao convívio social dos colaboradores.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

“Pessoas fazem a diferença”

## APÊNDICE E – Relatório do Pré-teste

O Questionário constante do Apêndice “B” destinava-se a ser aplicado em uma amostra de 25 funcionários da área administrativa da indústria Barion S/A, em Campina Grande do Sul-PR. Antes ainda de sua aplicação, no entanto, a empresa recomendou a retirada da logomarca do cabeçalho, por entender que isto poderia inibir os funcionários a darem respostas mais sinceras, ou seja, a presença da logomarca implicaria em um sentimento de imposição da empresa em ter tão somente opiniões favoráveis, o que distorceria os resultados almejados.

Outra recomendação do departamento de recursos humanos da empresa, ainda antes da aplicação do questionário pré-teste foi que se deveria ampliar o número de escalas de três para quatro, retirando-se as atuais: 1) Discordo Plenamente; 2) Concordo Parcialmente e 3) Concordo Plenamente para: 1) Nunca; 2) Raramente; 3) Várias Vezes e 4) Sempre. Desta forma, os respondentes terão uma maior amplitude de opções, o que permitirá uma abrangência também maior de abordagem da situação. Com isto, obteve-se a segunda versão do questionário, a qual encontra-se no Apêndice C.

Após a aplicação pré-teste, verificou-se que deveria haver, ainda, novas alterações no mesmo, haja visto algumas dificuldades constatadas: a) O tamanho da fonte utilizada (Arial 7), dificultou a leitura e interpretação das afirmativas, bem como, em alguns casos, o desinteresse em realizar uma leitura satisfatória ou até de concluir a leitura de algumas delas; b) as quatro escalas não foram bem interpretadas pelos respondentes que demonstraram certa dificuldade em relacionar algumas afirmativas com as opções ali encontradas (nunca, raramente, várias vezes e sempre), havendo, inclusive, questionamentos escritos por alguns respondentes para que se explicasse melhor como chegar às respostas certas.

Como exemplo de afirmativa que impôs certa dificuldade de compreensão e correlação temos a nº 06, que diz: “Confio que meu futuro nesta empresa será positivo, pois a mesma demonstra preocupação em manter seus colaboradores bem informados e dispostos a crescer com ela”. Neste caso, as opções intermediárias “raramente” e “várias vezes” aparecem como complicadoras no processo de escolha para algumas pessoas menos esclarecidas.

As alterações corretivas da proposta implicaram em: a) retorno das opções “concordo” e “discordo”, sendo que as mesmas foram ampliadas para cinco variações de escalas: 1-Concordo Plenamente, 2-Concordo, 3-Mais ou Menos, 4-

Discordo e 5-Discordo Plenamente; b) utilização de fonte Arial 10, o que possibilitou uma leitura mais confortável e segura e c) a inclusão da escala “Mais ou Menos”, que visava atender a necessidade de uma opção de indecisão quanto à resposta a indicar.

A ampliação da fonte para Arial 10 implicou na extensão do questionário para duas páginas, sendo que foram impressas as páginas na modalidade frente e verso.

Assim, obteve-se a 3ª versão do questionário (Apêndice D), a qual deveria ser aplicada na empresa Electrolux do Brasil S/A. Entretanto, por recomendação interna, solicitou-se a inclusão do termo “parcialmente” nas opções 2-Concordo e 4-Discordo, as quais passaram a rezar: 2-Concordo Parcialmente e 4-Discordo Parcialmente. Ao ver da empresa, esta alteração facilitaria ainda mais a compreensão por parte dos respondentes, permitindo-lhes escolhas realmente seguras e claras. Com esta inclusão, obteve-se uma 4ª e definitiva versão do questionário (Apêndice F), o qual foi devidamente aplicado junto à amostra estabelecida.

## APÊNDICE F – 4ª Versão – Questionário Definitivo

**PESQUISA DE OPINIÃO**

Prezado colaborador,

Participe desta importante pesquisa e indique, de forma consciente, a alternativa que julgar mais adequada, marcando o número correspondente (1, 2, 3, 4 ou 5).

Lembre-se, sua participação é muito valiosa. Portanto, leia calmamente cada afirmativa e dê sua opinião.

**OS QUESITOS DE AVALIAÇÃO ESTÃO REDIGIDOS NA FORMA DE AFIRMATIVAS.  
ESCOLHA SUA OPÇÃO PELA LEGENDA ABAIXO:**

**1 = CONCORDO PLENAMENTE  
2 = CONCORDO PARCIALMENTE**

**3 = MAIS OU MENOS**

**4 = DISCORDO PARCIALMENTE  
5 = DISCORDO PLENAMENTE**

**SEÇÃO 1 – DO COLABORADOR**

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 01 | No meu trabalho, há oportunidades para expor minha criatividade e para expressar idéias, críticas, sugestões e opiniões.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02 | Nesta empresa, existe apoio ao desenvolvimento pessoal, através de programas de aprendizagem intelectual e profissional, de informações, treinamentos e orientações.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03 | Procuro participar dos programas de treinamento e busco ampliar sempre meu desenvolvimento pessoal e profissional no ambiente de trabalho.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04 | Pode-se dizer que sinto que estou em pleno desenvolvimento de minhas potencialidades pessoais e profissionais, no meu ambiente de trabalho.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05 | Nesta empresa, é possível vivenciar um ambiente de plena confiança em relação aos colegas e superiores, o que me dá maior segurança em expor idéias e opiniões.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06 | Meu futuro nesta empresa será de sucesso, pois a mesma demonstra preocupação em manter seus colaboradores bem informados e dispostos a crescer com ela.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07 | Há um ambiente agradável e desafiador que promove o entusiasmo nas pessoas, por isso estão sempre dispostas para estarem na empresa e participar do seu desenvolvimento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08 | Pode-se afirmar que me dedico inteiramente a esta empresa, com lealdade e determinação, pois me sinto responsável pelo seu sucesso ou insucesso.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09 | Defendo a empresa quando esta se encontra em qualquer situação de ameaça ou de críticas indevidas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Tomo iniciativas para colaborar na melhoria do meu ambiente de trabalho e da empresa, pois creio não ser preciso esperar que alguém indique o que fazer para melhorar.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | As tarefas e atividades que realizo fazem com que me sinta responsável pelos resultados da empresa como um todo e que sinta que sou parte vital da mesma.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Estou disposto(a) a oferecer o máximo de mim pelo futuro da empresa e quero dedicar-me, participando ativamente, para que ela seja bem sucedida.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Procuro realizar meu trabalho com elevado padrão de qualidade, pois aprendi que os resultados do meu trabalho afetam os resultados da empresa como um todo.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Sinto-me comprometido(a) com os resultados alcançados pela Electrolux e com o destino desta empresa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Tenho prazer em trabalhar na Electrolux e sinto-me realizado(a) nesta empresa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Há possibilidades de adquirir novos conhecimentos e de sentir-me realmente integrado(a) à empresa, o que aumenta minha satisfação em trabalhar aqui.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Sou reconhecido(a) como pessoa nesta empresa, e por isso sinto-me motivado(a) a vir para cá diariamente desempenhar minha função.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Há um permanente sentimento de responsabilidade no pessoal, pela qualidade dos produtos e serviços da empresa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Os colaboradores demonstram interesse e esforçam-se por alcançarem melhorias constantes na produtividade, nas boas relações e na qualidade.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Continua no verso**

## **PESQUISA DE OPINIÃO**

**OS QUESITOS DE AVALIAÇÃO ESTÃO REDIGIDOS NA FORMA DE AFIRMATIVAS.  
ESCOLHA SUA OPÇÃO PELA LEGENDA ABAIXO:**

**1 = CONCORDO PLENAMENTE**  
**2 = CONCORDO**

**3 = MAIS OU MENOS**

**4 = DISCORDO**  
**5 = DISCORDO PLENAMENTE**

### **SEÇÃO 2 – DAS EQUIPES**

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 20 | A empresa estimula o desempenho das funções e o desenvolvimento do trabalho em equipe.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Sinto um ambiente de confiança e respeito mútuos entre os membros de minha equipe de trabalho.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Os conflitos existentes dentro de minha equipe são resolvidos adequadamente no próprio grupo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Sempre posso interagir com meus colegas, através de uma convivência social amistosa e edificante.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Minha equipe tem oportunidades diversas para inovar dentro da organização, trazendo idéias, sugestões, soluções e tomando, inclusive, decisões em conjunto.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Pode-se ver que a grande maioria dos membros de minha equipe está comprometida com o desempenho do grupo, havendo um espírito de colaboração entre todos.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Cada um dos colegas procura dar o melhor de si para alcançar resultados positivos para a equipe, trabalhando pelo sucesso próprio e pelo sucesso dos colegas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Prevalece entre os colaboradores o sentimento de que se deve cultivar um elevado espírito de amizade e de cidadania.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### **SEÇÃO 3 – DA ORGANIZAÇÃO**

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 28 | A organização proporciona segurança quanto ao meu futuro, pois conheço as metas e os objetivos traçados e recebo informações quanto aos resultados obtidos.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Posso confiar na minha empresa e sinto que aqui também confiam em mim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Percebo que nesta empresa há uma preocupação com o aprendizado constante das pessoas, pois sempre há algo acontecendo em termos de treinamento e desenvolvimento.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Na Electrolux os funcionários são considerados verdadeiros parceiros, pois são instruídos e estimulados a cumprirem bem as funções e a pensarem nas melhores soluções.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Na Electrolux, além de receber diversas instruções para o desenvolvimento profissional, também somos instruídos a desenvolver nosso caráter e a sermos bons cidadãos.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Há, nos diretores, gerentes e supervisores uma liderança caracterizada principalmente pelo interesse no crescimento pessoal de todos os colaboradores e das equipes de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | A empresa demonstra interesse em que me sinta parte viva do processo, pois compartilha comigo não só as tarefas que devo desempenhar, mas também suas perspectivas futuras.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Há momentos de lazer na empresa destinados ao convívio social dos colaboradores.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

“Pessoas fazem a diferença”