



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
INSTITUTO DE BIOCÊNCIAS - RIO CLARO



LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

CAROLINE PINTO DA SILVA

**A PRÁTICA DE TREINAMENTO DOS CORPOS
DENTRO DA EMPRESA: UM ESTUDO SOBRE UMA
FERRAMENTA DE CONTROLE DA QUALIDADE**



Rio Claro
2010

CAROLINE PINTO DA SILVA

**A PRÁTICA DE TREINAMENTO DOS CORPOS DENTRO DA
EMPRESA: UM ESTUDO SOBRE UMA FERRAMENTA DE
CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL**

Orientadora: Joyce Mary Adam de Paula e Silva

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto de
Biociências da Universidade Estadual
Paulista “Júlio de Mesquita Filho” –
Campus de Rio Claro para obtenção
do grau de licenciado em Pedagogia.**

**Rio Claro
2010**

658 Silva, Caroline Pinto da
S586 A Prática de treinamento dos corpos dentro da empresa:
Um estudo sobre uma ferramenta de controle da qualidade /
Caroline Pinto da Silva. - Rio Claro : [s.n.], 2010
87 f. : il., figs., gráfs.

Trabalho de conclusão (Licenciatura - Pedagogia) -
Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências de
Rio Claro
Orientador: Joyce Mary Adam de Paula e Silva

1. Administração. 2. Teorias administrativas. 3.
Organização empresarial. I. Título.

Ficha Catalográfica elaborada pela STATI - Biblioteca da UNESP
Campus de Rio Claro/SP

“As práticas de treinamentos nas empresas reafirmam explicitamente esse espaço pedagógico de adestramento dos corpos no interior das empresas”. (HELOANI, 1994, p. 28).

AGRADECIMENTOS

Durante os quatro anos de graduação muitas foram as pessoas que colaboraram para a construção do trabalho final de conclusão do curso. Todo o processo de produção envolveu um grande número de pessoas que contribuíram com suas experiências e opiniões.

Como reconhecimento e gratidão quero agradecer primeiramente meus pais e minha irmã que sempre estiveram ao meu lado apoiando minhas escolhas e vontades e a compreensão pelos momentos em que não estive presente devido ao tempo dedicado aos estudos.

Ao meu namorado, por ter agüentado meu estresse e ansiedade durante os quatro anos de faculdade e principalmente na etapa de construção deste trabalho.

À Synthes, especialmente ao Fernando, que possibilitou meu crescimento profissional e despertou meu interesse no tema abordado abrindo portas para que eu pudesse desenvolver minha pesquisa.

À Joyce, por ter me aceitado como orientanda e realizado o difícil trabalho de orientar, minha sincera admiração.

À Unesp e aos professores que deixarão saudades devido ao excelente trabalho desenvolvido.

E enfim, agradeço todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para que eu conseguisse concluir o curso de Pedagogia.

RESUMO

Diante do vasto crescimento econômico e desenfreado desenvolvimento científico e tecnológico, as empresas estão exigindo, cada vez mais qualificação e desempenho dos serviços prestados pelos seus funcionários. Assim, suas tarefas ficam restringidas a serem feitas com excelência, pois as empresas estão sempre controlando o desenvolvimento do trabalhador.

São várias as ferramentas utilizadas pelas empresas, como índices de desempenho para controlar o andamento das atividades dos trabalhadores ou de determinado setor, integrações para novos funcionários com o objetivo apresentar a linha de trabalho da empresa para que o novo funcionário se enquadre nestes padrões, treinamentos oferecidos para que os funcionários desempenhem seus serviços com qualidade e comprometimento, avaliações de final de ano a fim de testar os conhecimentos dos trabalhadores e exigir melhores resultados, enfim, as empresas esperam que o funcionário se integre normativamente à realidade da empresa, de forma a contribuir para o atingimento das estratégias organizacionais, cobrando sempre para que este obtenha os melhores resultados e contribua para o crescimento da empresa.

Desse modo, essa pesquisa apresentará uma ferramenta de controle da qualidade total aplicada em uma empresa na cidade de Rio Claro e que é gerenciada por uma pedagoga. Serão verificados os objetivos que a empresa tem em relação a este controle, a subjetividade do trabalhador como sujeito participante da ferramenta de controle do Sistema de Gestão da Qualidade e os diferentes olhares dos trabalhadores perante estes aspectos através de uma entrevista.

SUMÁRIO

1. Introdução	07
2. Métodos e técnicas de pesquisa	10
3. Desenvolvimento industrial e evolução das Teorias Administrativas	12
3.1 Revolução Industrial	13
3.2 Teoria da Administração- Taylor	20
3.3 Teoria da Administração- Fayol.....	27
3.4 Teoria das Relações Humanas- Mayo	36
4. Organização empresarial	43
4.1 Gestão da Qualidade Total.....	46
4.2 Ferramentas da Qualidade	52
4.3 A prática de treinamentos.....	59
4.4 Ferramenta Universidade Virtual.....	61
4.5 Pesquisa de satisfação da ferramenta Universidade Virtual	67
5. Conclusão	81
6. Referências	85

1. INTRODUÇÃO

A temática abordada pela presente pesquisa baseia-se na relação que se estabelece entre as ferramentas utilizadas pelas empresas com o intuito de integrar o funcionário à realidade da empresa, de forma a contribuir para o atendimento das estratégias organizacionais e também como forma de estabelecer um parâmetro para que o funcionário obtenha os melhores resultados e contribua para o crescimento da mesma.

As formas como as organizações mantêm este controle é através do setor de Gestão da Qualidade que continuamente gerencia estes processos, verificando a necessidade de treinamento e desenvolvimento para que o funcionário realize suas tarefas de forma que contribua para a qualidade dos serviços prestados. As normas existentes nas empresas e também as certificações de órgãos públicos, demandam que as organizações ofereçam treinamento e desenvolvimento de pessoal para que se mantenham qualificadas, ou seja, se o funcionário não estiver enquadrado nas políticas da empresa, quando há alguma auditoria ou vigilância, esta acaba perdendo os requisitos regulatórios, “consequentemente, há uma preocupação das empresas em oferecer aos seus funcionários um programa de capacitação que desenvolva as competências que o mercado exige” (SCHLÜNZEN, 2003, p. 22).

Ao longo do desenvolvimento do processo de trabalho – do taylorismo ao fordismo – as transformações não significaram ruptura com o caráter capitalista do modo de produção e com seu complexo plano ideológico de controle da subjetividade do trabalhador (NAVARRO E PADILHA, 2007).

Um marco da racionalização instrumental do trabalho é observado nas teorias de Taylor, o qual realizou estudos de tempos e movimentos, que permitiu a racionalização dos métodos do trabalho operário e a fixação de tempos padrões para a execução de cada tarefa. O controle de tempos e movimentos é justificado como fornecedor de economia de gestos e aumento de produtividade. Sendo assim, o trabalho passa a ser individualizado, de maneira que esta individualização implica em maior exigência, ou seja, é possível saber onde está havendo erros e baixa produtividade, ao mesmo tempo em que também se verifica o desempenho de cada um, sendo mais fáceis e dirigidas as cobranças (HELOANI, 1994).

A gestão da qualidade total, expandida nas décadas de 1950 e 1960, também fez parte da busca dos capitalistas em gerir novas formas de gestão as quais são utilizadas até hoje. Durante muitos anos a finalidade do controle da qualidade limitou-se à inspeção, hoje a qualidade tem muitas finalidades e está envolvida em todos os setores de uma organização, como uma técnica de administração.

Segundo Mônaco e Guimarães (2000, n.p.),

Durante a última década, empresas brasileiras e de todo o mundo passaram a introduzir, de forma mais acentuada, os sistemas participativos de gestão com o objetivo principal de aumentar a produtividade e apoiar os programas de qualidade, mas não visando realmente à participação dos empregados (MÔNACO e GUIMARÃES, 2000, np.).

A organização é o espaço para estas práticas, onde o objetivo mais importante de ambos, trabalhador e administração, devem ser a formação e o aprimoramento do pessoal da empresa, onde os homens possam executar suas tarefas em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho, de acordo com suas aptidões naturais (TAYLOR, 1970). Assim, o processo de democratização deu lugar a um processo de eficiência e produtividade, as empresas estão constantemente controlando o nível de desenvolvimento de cada funcionário e investem em treinamentos para operacionalizar de maneira que atenda as exigências e expectativas dos clientes.

A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Empresa tem como objetivo principal organizar os processos e as rotinas, contribuindo para a diminuição de altos índices de insatisfação e proporcionar benefícios aos serviços prestados. O pleno desenvolvimento destes processos se dá através da prática de treinamentos, o qual é realizado com o intuito de planejar as atividades dos funcionários através de métodos e técnicas prontas.

Está sendo objeto de pesquisa a subjetividade do trabalhador como sujeito participante da ferramenta de controle criada pelo setor de Sistema de Gestão da Qualidade da empresa em que atuo.

No capítulo 1 será apresentada uma síntese do desenvolvimento industrial e das teorias administrativas, num primeiro momento situando as abordagens teóricas da administração, destacando suas principais características e contribuições para a organização do trabalho na sociedade.

O segundo capítulo aborda a expansão da gestão da qualidade, os conceitos e as ferramentas operacionais presentes nas empresas que são implantadas nos projetos de Qualidade, sua respectiva função e a implantação de uma ferramenta de controle da qualidade inserida internamente para controle dos funcionários.

Como conclusões serão apresentadas as considerações finais a respeito da ferramenta apresentada na presente pesquisa com uma análise de quais ferramentas foram incorporadas para inclusão da mesma e também a questão do pedagogo na empresa e sua atuação como intermediário na aplicação das ferramentas do setor de Gestão da Qualidade.

O objetivo geral deste trabalho é verificar a subjetividade do trabalhador como sujeito participante da ferramenta de controle criada pelo setor de Sistema de Gestão da Qualidade de uma empresa da cidade de Rio Claro e como esse profissional atua frente aos padrões de qualidade total.

Como objetivo específico foi instituído o poder que a organização tem sobre o funcionário e o desenvolvimento de suas tarefas mediante o controle excessivo e as adaptações dos trabalhadores com os desafios impostos para alcançar determinadas metas.

2. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O método utilizado para elaboração do trabalho foi a partir da pesquisa bibliográfica, que consiste em um instrumento metodológico do qual busca a construção do conhecimento através de referenciais teóricos, elaborada a partir de materiais já publicados, livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na internet. A partir do levantamento bibliográfico, foi feito um primeiro contato com os funcionários da empresa e em seguida aplicado um questionário para diversos indivíduos, de diferentes tipos de gênero, idade e tempo que trabalha na empresa. Optou-se por classificar as percepções de acordo com cada categoria, bem como se optou por analisar as questões referentes a todos os funcionários. Ambas as opções se justificam pelo fato de a problematização em estudo exigir um direcionamento de toda a diversidade organizacional, uma vez que trata diretamente da subjetividade do trabalhador.

Para coleta e análise dos dados, será adotada a abordagem qualitativa. A justificativa para a escolha é o foco em níveis mais profundos da realidade: opção necessária, segundo Minayo (2001, p. 21) “quando não se quer medir, mas explorar e revelar fenômenos relacionados com valores, atitudes, crenças, significados e motivações”. Elementos envolvidos na tentativa de integrar a organização no sistema de gestão da qualidade total, foco desta investigação.

A pesquisa qualitativa, segundo Silva e Menezes (2001):

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento - chave. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA e MENEZES, 2001, p.20).

A pesquisa é inserida como uma tarefa cotidiana considerando-a como um modo, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático” (DEMO, 1994, p.34).

Os dados foram analisados por análise de conteúdo, que consiste em um instrumento metodológico através do qual se busca entender o sentido de uma comunicação.

Conforme Bardin (1985) a análise de conteúdo consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1985, p.42).

Com base nesta técnica de análise de conteúdo, os dados foram classificados em blocos temáticos, de acordo com a classificação dos setores. Foram identificadas as dimensões mais frequentes ou mais enfatizadas em cada um desses blocos temáticos, bem como as diferenças que podem ser encontradas em cada um deles.

3. DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL E EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Diante do vasto crescimento econômico e desenfreado desenvolvimento científico e tecnológico ocorridos no mundo do trabalho desde a Revolução Industrial, o controle sobre o processo de trabalho tem se intensificado, transferindo a responsabilidade do bom desempenho, antes desempenhado por um supervisor, para o próprio trabalhador.

São várias as ferramentas utilizadas pelas empresas, da qual esperam que o funcionário se integre normativamente à sua realidade, de forma a contribuir para o atendimento das estratégias organizacionais, cobrando sempre para que este obtenha os melhores resultados e contribua para o crescimento da mesma.

A necessidade de implementação de novas técnicas que contribuíssem para o crescimento institucional foram crescendo constantemente a partir da evolução histórica das empresas. O trabalhador teve que se adaptar às novas regras e os administradores da época foram criando meios para que cada vez mais fossem aperfeiçoados os métodos de trabalho. As teorias administrativas tiveram maior influência e propôs mudanças nos processos. Fazendo uma análise do legado deixado pela revolução industrial e dos modelos administrativos conclui-se que houve uma pequena evolução ao longo dos anos.

As teorias de Taylor, Ford e Fayol ainda estão muito presente nos meios organizacionais, apenas com a introdução de melhorias e inovações para avanços e progressos nos processos industriais.

Somente a partir dos anos 80 as teorias modernas começaram a emergir no âmbito empresarial e a consolidar algumas práticas que indicam mudanças mais significativas, como a cooperação, a integração, a necessidade de compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento do trabalhador (BEJARANO, 1999, np.).

Contudo, as práticas administrativas das empresas ainda se baseiam nas teorias administrativas criadas nos anos 80, onde para estas são apenas inseridas inovações às teorias já existentes. Verifica-se que a realidade das empresas nos dias de hoje ainda permanece as mesmas de antigamente, onde as teorias clássicas são combinadas com práticas modernas.

3.1 REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

A Revolução Industrial ocorreu na Inglaterra a partir da segunda metade do século XVIII, com o processo de mecanização industrial, onde todo o capital acumulado da atividade comercial foi desviado para o setor da produção. Esse fato trouxe grandes mudanças, tanto de ordem econômica quanto social, que permitiram o desaparecimento do restante das relações e práticas feudais que ainda estavam existentes e a implantação do modo de produção capitalista, a industrialização iniciou-se com a mecanização do setor têxtil.

Paul Mantoux (1927) define o desenvolvimento das indústrias como lento e oriundo de um longo processo. Aos poucos, as invenções de novos meios para aperfeiçoar o trabalho dos artesãos foram sendo inseridos em seu processo de produção. A primeira invenção da Revolução Industrial ocorreu em 1733 com a primeira lançadeira volante, um instrumento adaptado para os teares manuais, aumentando a capacidade de tecer. A partir de então, foram sendo criadas várias outras máquinas que facilitavam o trabalho dos tecelões, aumentando a produtividade. Estas invenções foram resultados de problemas que surgiram, colocados para homens práticos, atendendo a necessidade social da época, onde para cada problema que aparecia se fazia necessário novas invenções.

As inovações tecnológicas que surgiram a partir do século XVIII adequaram maior velocidade ao processo e transformação das relações de trabalho, com novas máquinas que contribuíram para aumento da produção e melhoria contínua, do ponto de vista dos donos das fábricas, acelerando o processo e reduzindo custos.

A manufatura é a primeira etapa da evolução do capitalismo, que submeteu a produção até meados do século XVIII, onde já era perceptível a divisão entre capital e trabalho. A manufatura foi a grande responsável pela divisão técnica do trabalho, aumento considerável da produção e diminuição do preço final.

Karl Marx defendia que a manufatura não era ainda a grande evolução da indústria moderna, pois estas se caracterizavam pela utilização de máquinas, onde levaram ao máximo a divisão do trabalho, aumentaram o capital fixo e circulante das empresas e, paralelamente, aumentaram a divisão entre capital e trabalho, determinando os quadros gerais da sociedade contemporânea.

Se levado em consideração o avanço e a eficácia da divisão do trabalho cada vez mais rigorosa entre as regiões produtoras e mesmo dentro de cada ofício, ampliando cada vez mais a cooperação que acaba por associar todo o mundo, o maquinismo é apenas um fenômeno de ordem secundária, visto apenas como a resultante de todo um processo de desenvolvimento do capitalismo moderno (MANTOUX, 1927).

Marx se referia ao trabalho que precedia a Revolução Industrial, a do artesanato como “manufatura”. Denominava que a revolução no modo de produção iniciava-se na força de trabalho e que na indústria moderna ela começa com os instrumentos de trabalho, ou seja, no primeiro estágio do capitalismo o trabalho tradicional do artesão é subdividido em suas tarefas constituintes e executado em série por vários trabalhadores parcelados, de modo que o processo altera em partes, mudando assim, apenas a organização do trabalho. No segundo estágio a maquinofatura, o instrumento de trabalho é retirado das mãos do trabalhador e transferido para uma máquina (trabalho mecânico), acionado por energia da natureza, atuando sobre o material para produzir o resultado desejado, assim, a mudança no processo produtivo advém da mudança nos instrumentos de trabalho (BRAVERMAN, 1987).

Hoje, a grande indústria nos envolve por todos os lados; [...] tantas são as imagens familiares e sensíveis que evoca: são as possantes fábricas que se erguem na periferia de nossas cidades, as altas chaminés e seu flamejar noturno, o trepidar incessante das máquinas e o agitar atarefado das multidões operárias [...] (MANTOUX, 1927, p. 1).

O trecho do livro “A Revolução Industrial do século XVIII” de Paul Mantoux nos faz idealizar como foi o processo de industrialização nas cidades, onde tudo mudou repentinamente. O que era mata virou campo. O que era campo virou cidade. O que era oficina, hoje são fábricas. Houve um crescente êxodo rural e com o avanço da maquinaria, o trabalhador, antigo camponês ou o artesão, passou a ser escravo da fábrica.

Com a expansão do capitalismo industrial, as condições de vida do trabalhador braçal sofreram um enorme processo de modificações, os quais se deslocaram para as cidades com grandes concentrações urbanas, uma das primeiras manifestações da Revolução foi o desenvolvimento urbano. Vivendo em condições deploráveis, tendo o cortiço como moradia e submetido a salários baixos,

com longas jornadas de trabalho, o operariado nascente era facilmente explorado, devido também, à inexistência de leis trabalhistas. O cotidiano do trabalhador passa a ser determinado pela fábrica.

Essas condições favoráveis à burguesia provocaram também a deflagração de contradições entre os trabalhadores. As más condições de trabalho e a deficiência de outros recursos incentivavam o aparecimento das primeiras greves e revoltas operárias que, mais tarde deram origem aos movimentos sindicais.

As grandes transformações ocorreram com o início da Revolução Industrial, que constituiu em mudanças e avanços tecnológicos, afetando diretamente os processos produtivos. Por muito tempo, as grandes mudanças tecnológicas que ocorreram no sistema produtivo europeu no final do século XVIII foram atribuídas ou à aplicação em novas invenções ou a fatores naturais, como a disponibilidade ou não de matérias-primas essenciais para a indústria.

O capitalista passou a distanciar-se dos operários e considerá-los uma enorme massa anônima, ao mesmo tempo em que os agrupamentos sociais nas empresas geravam problemas sociais e reivindicativos, ao lado de problemas de rendimento do trabalho. A preocupação dos empresários se fixava na melhoria dos aspectos mecânicos e tecnológicos da produção, com o objetivo de produzir quantidades maiores de produtos melhores e de menor custo (CHIAVENATO, 2000, p. 33).

Com a Revolução Industrial, a qualidade dos produtos produzidos manualmente foi se transformando progressivamente. Antes, os artesãos se reuniam em um único ambiente para desenvolverem suas atividades manufatureiras. Todos tinham conhecimento das etapas do processo produtivo de um determinado produto. Com isso, o trabalhador estava ciente de quanto havia produzido e quanto tempo havia gasto com a produção, determinando o valor do que ele havia produzido. O processo de mecanização desqualificava o trabalho, reduzindo também o salário de seus empregados.

Da calma produção do artesanato em que os operários eram organizados em corporações de ofício regidas por estatutos, onde todos se conheciam, em que o aprendiz, para passar a artesão ou a mestre, tinha de produzir uma obra perfeita perante os jurados e os síndicos, que eram as autoridades da corporação, passou o homem rapidamente para o regime da produção feita através de máquinas, dentro de grandes fábricas. Não houve uma adaptação adequada entre as duas situações sociais. Houve, isto sim, uma súbita modificação de situação [...] (CHIAVENATO, 1979, p.29).

Antes da Revolução Industrial os trabalhadores desenvolviam suas atividades manualmente e artesanalmente, o antigo oficial (artesão) era responsável em conhecer todo o processo de obtenção daquilo que fabricava, ou seja, o processo iniciava e terminava sendo realizado pela mesma pessoa, garantindo assim a qualidade final do produto.

Nesta fase, denominada como indústria doméstica, os pequenos produtores dependiam apenas de poucas vinculações com o comerciante da cidade e vice versa. Se o mercador possuía muitos bens, ele comprava uma grande quantidade de lã e a enviava para ser fiada, a baixo custo.

Após ter passado pelas mãos dos fiandeiros e fiandeiras, a lã era confiada ao tecelão. Este ainda conservava toda a aparência de independência. Ele trabalhava em sua própria casa e em seu próprio tear. Desempenhava inclusive o papel de empresário e se encarregava de dirigir a fabricação (MANTOUX, 1927, p. 42).

Com o surgimento de algumas maquinarias, o pequeno produtor ainda se mantinha responsável em fazer todo o processo, mas dispunha, quando estes processos eram impossíveis de serem realizados, de empresas particulares, pagando um pequeno valor.

O pequeno produtor podia obter, sem dificuldades, todos esses instrumentos baratos. Ele tinha à sua porta a água necessária para desengordurar a lã e lavar o tecido. Se ele mesmo quisesse tingir o pano que tecera, uma ou duas cubas bastavam. Quanto às operações impossíveis de executar sem instalação especial, porque acarretavam gastos muito elevados, eram objeto de empresas particulares: por exemplo: para pisoar e frisar os tecidos, havia moinhos d'água, aos quais todos os fabricantes da vizinhança levavam suas peças: chamavam-se de moinhos públicos, porque todos podiam utilizá-lo mediante o pagamento de uma cota convencional (MANTOUX, 1927, p. 35).

Mediante esta situação, o artesão, que era pobre, não possuía muitos bens, e além da dependência do artesanato, dependia também da agricultura: quando a estação falhasse ou fosse má, este recorria ao mercador manufatureiro, solicitando um empréstimo. Neste processo, ocorreu o primeiro ataque no sistema doméstico, onde o mercador manufatureiro, em troca do empréstimo, se apropriava da lã, do fio, do tear do artesão. O capitalista, antes como simples comprador, aos poucos apropriou-se de toda a produção.

As modificações ocorreram devido a dois aspectos. O primeiro se refere à substituição do trabalho humano, antes realizado pelo artesão, pela máquina. Um segundo aspecto é a troca da força humana pela maior potência da máquina, permitindo maior produção e uma nova relação entre dinheiro e trabalho. (CHIAVENATO, 1979). Os artesãos acostumados a controlar o ritmo de seu trabalho, agora tinham de submeter-se à disciplina da fábrica.

[...] as levas camponeses que se transferiram para as cidades formaram um grande contingente de mão-de-obra disponível [...]. Devido à escassez de emprego, essa volumosa mão-de-obra de baixíssimo preço vinha ao encontro dos anseios dos industriais: já que o custo da força de trabalho era muito pequeno, podiam aplicar grandes somas de capitais em novas instalações (VICENTINO e DORIGO, 2003, p.332).

Com a introdução do sistema de fábrica, adequando às necessidades dos capitalistas, que visava um maior controle sobre a mão-de-obra, as tarefas foram divididas e simplificadas. Com isso, o funcionário não precisava conhecer todo o processo produtivo, tornando sua mão-de-obra mais barata, sendo este o objetivo central: controle sobre a mão-de-obra. O trabalhador não tinha mais controle do valor de sua produção, recebia um salário por exercer determinada função, que nem sempre correspondia ao valor do que realmente havia produzido.

O que trouxe maior transformação no âmbito do trabalho foi a divisão entre capital e meios de produção (máquinas e matérias primas) e simplesmente o trabalho do operário. Os trabalhadores passaram a ser assalariados dos donos das fábricas.

Um dos grandes dilemas do processo da Revolução Industrial foi a alienação do trabalhador em relação à sua atividade. Ao contrário do artesão da Antiguidade ou da Idade Média, o operário moderno perdeu o controle do conjunto da produção. Passou a ser responsável por apenas uma parte do ciclo produtivo de uma mercadoria, ignorando os procedimentos técnicos envolvidos. Além disso, recebendo “salário” em troca da atividade mecânica realizada, o operário alienava o fruto de seu trabalho ao capitalista, transformando-o em mercadoria sujeita ao mercado (VICENTINO e DORIGO, 2003, p.331).

Nessas interpretações os trabalhadores perderam todo o controle do processo de produção, passando assim a trabalhar para um patrão. Suas funções estavam basicamente concentradas em controlar as máquinas, que não lhes pertenciam, e realizar trabalhos repetitivos. O trabalho rural foi integrado ao sistema

capitalista em desenvolvimento devido ao estímulo à produção com técnicas e instrumentos inovadores. Mas esta substituição das ferramentas pelas máquinas causou grande impacto na época, onde toda a estrutura da sociedade teve que se adaptar às novas mudanças.

O surgimento da mecanização industrial operou significativas transformações em quase todos os setores da vida humana. Na estrutura socioeconômica, fez-se a separação definitiva entre o capital, representado pelos donos dos meios de produção, e o trabalho, representado pelos assalariados, eliminando-se a antiga organização corporativa da produção utilizada pelos artesãos. Os trabalhadores perdiam a posse das ferramentas e máquinas, passando a viver a única coisa que lhes pertencia: a força de trabalho, explorada ao máximo (VICENTINO e DORIGO, 2003, p.335).

O sistema de produção industrial provocou um processo de reestruturação e capacitação nas empresas que deram um salto nos resultados e desenvolvimentos na organização do trabalho. A produção em série principiou o surgimento de grandes indústrias e a geração de grandes concentrações econômicas, ganhado impulso, na segunda metade do século XX. Contudo, houve cada vez mais a necessidade de investimentos e pesquisas associadas à eficiência e produtividade.

A revolução industrial introduz um novo modo de produzir que inclui, dentre outras características, o trabalho coletivo, a perda do controle do processo de produção pelos trabalhadores e a compra e venda da força de trabalho. Neste contexto, no final do século XIX e início do século XX apareceram os primeiros trabalhos tratando da administração com o objetivo de racionalização do trabalho (MATOS e PIRES, 2006, np.).

Em suma, a Revolução Industrial significou a troca da ferramenta, ou seja, da produção manual, pela máquina e contribuiu para que o capitalismo viesse a se desenvolver como modo de produção dominante. Esta revolução, é o ponto principal de uma revolução tecnológica, social e econômica. Para a economia, esta transferência da produção mais ágil em menos tempo, possibilitou o crescimento do capitalismo, visando o acúmulo de riquezas e a busca pelo lucro, aumentando a competitividade. Para a sociedade (burguesia) as novas ferramentas forneceram contínua e determinada ação por mais espaços na economia e na política. Estas ferramentas possibilitaram o aumento de inúmeras evoluções, entre o fim do século XVIII e o decorrer do séc. XIX.

Nos últimos vinte e cinco anos do século XIX, começou o que Landes chamou “a exaustão das possibilidades tecnológicas da Revolução Industrial”. A nova revolução técnico-científica que restabeleceu o acervo de possibilidades tecnológicas tinha um caráter consciente e proposital amplamente ausente na antiga. Em vez de inovação espontânea, indiretamente suscitada pelos processos sociais de produção, vieram o progresso planejado da tecnologia e projeto de produção. Isto foi realizado por meio da transformação da ciência mesma numa mercadoria comprada e vendida como outros implementos e trabalhos de produção. De uma “economia externa” o conhecimento científico transformou-se num artigo de balanço geral. Como todas as mercadorias, seu fornecimento é impulsionado pela demanda resultando que o desenvolvimento de materiais, fontes de energia, e processos tornou-se menos fortuito e mais atento às necessidades imediatas do capital (BRAVERMAN, 1987, p.146).

Com todo o processo de revolução industrial, denominada como “revolução” pelo aumento do trabalho, mudança de hábito dos trabalhadores, avanços da produção, avanços tecnológicos, enfim, por toda a mudança do ciclo produtivo, houve necessidade da implantação de teorias que organizassem todo o processo, desde o treinamento dos funcionários até a produção do produto final. As principais teorias administrativas de Taylor, Fayol e Mayo foram surgindo no início do século XX mediante o avanço da revolução industrial, iniciada na Europa no século XVIII. “O século XIX assistiu a um monumental desfile de inovações e mudanças no cenário empresarial. O mundo estava mudando, E as empresas também. As condições para o aparecimento da teoria administrativa estavam se consolidando” (CHIAVENATO, 2000, p. 35).

3.2 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Com a implantação das mudanças, o anseio em criar novas técnicas e a busca de maiores lucros em relação aos investimentos feitos, levou-se a especialização do trabalho e a ampliação da produção, onde esta passou a produzir artigos em série, ou seja, técnicas que dinamizavam todo o processo barateando o custo dos produtos. Diante destas transformações foram desenvolvidas uma grande quantidade de teorias, a qual destacaremos as teorias da administração que passaram a ser caracterizadas por uma preocupação com a motivação, a cooperação e a integração.

Os primeiros trabalhos desenvolvidos a respeito da Teoria da Administração Científica surgiram através das idéias de dois engenheiros, um americano e outro europeu, os quais partiram do mesmo ponto de vista sem se comunicarem entre si: a aplicação de métodos aplicados para resolução dos problemas administrativos, com o intuito de alcançar a máxima produtividade, incentivando a criação de métodos onde o tempo gasto e a eficiência do processo produtivo fossem cada vez mais aprimorados.

O primeiro engenheiro, chamado Frederick Winslow Taylor, tinha preocupação em aumentar a eficiência na indústria através da racionalização do trabalho. E o segundo, Henri Fayol, estava preocupado em aumentar a eficiência da empresa através da sua organização (CHIAVENATO, 1979).

Essa teoria provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial. Para o aumento da produtividade propôs métodos e sistemas de racionalização do trabalho e disciplina do conhecimento operário colocando-o sob comando da gerência; a seleção rigorosa dos mais aptos para realizar as tarefas; a fragmentação e hierarquização do trabalho. Investiu nos estudos de tempos e movimentos para melhorar a eficiência do trabalhador e propôs que as atividades complexas fossem divididas em partes mais simples facilitando a racionalização e padronização. Propõe incentivos salariais e prêmios pressupondo que as pessoas são motivadas exclusivamente por interesses salariais e materiais (MATOS e PIRES, 2006, np.).

Taylor, como sua forte influência dentro da indústria, dizia que em qualquer empresa sempre havia a possibilidade de melhoria nos processos para alcance de melhores resultados. “Para identificar esta melhor maneira de se realizar uma tarefa,

deveria existir na empresa um grupo de pessoas que, através de métodos científicos, estudasse as tarefas racionalizando-as na forma de padrões” (BARBOSA, 1994, p. 5)

Com o princípio de que a empresa deveria dedicar-se somente à produção de um produto, Taylor criou o método de racionalização da produção em massa, denominado como taylorismo. Este método foi um marco na racionalização instrumental do trabalho, visando o aumento da produtividade. Seu estudo baseou-se em tempos e movimentos, que permitiu a racionalização dos métodos do trabalho operário e a fixação de tempos padrões para a execução de cada tarefa.

O controle de tempos e movimentos é justificado como fornecedor de economia de gestos e aumento de produtividade. Sendo assim, o trabalho passa a ser individualizado, de maneira que esta individualização implica em maior exigência, ou seja, é possível saber onde está havendo erros e baixa produtividade, ao mesmo tempo em que também se verifica o desempenho de cada um, sendo mais fáceis e dirigidas as cobranças (HELOANI, 1994).

Observando metódica e pacientemente a execução das tarefas a cargos dos operários, viu Taylor a possibilidade de decompor cada tarefa em uma série ordenada de movimentos simples, cuja duração podia ser medida. Através de tal sistema, era possível especializar o pessoal em cada tarefa e selecioná-lo de tal forma a admitir o serviço apenas aqueles agentes capazes de executar sua tarefa dentro de tempo considerado conveniente e utilizando os demais em outras tarefas, para as quais revelassem habilidade suficiente. Assim, era possível atribuir a cada operário a tarefa mais adequada a suas condições físicas e aptidões, dando-lhe possibilidade de fazer seu trabalho na empresa com a máxima eficiência e de receber, em compensação, um salário bem superior a média da remuneração da categoria a que pertencia. Desse modo, Taylor conciliava os interesses dos operários em obter salário elevado, com os interesses da empresa em obter um custo de produção cada vez mais reduzido, e, consequentemente, maior produtividade e rendimento (CHIAVENATO, 1979, p. 45).

Desse modo, Taylor coloca vários operários para desempenhar uma mesma atividade, analisando quanto tempo cada funcionário leva para realizar determinada tarefa e a partir de então classifica os operários de acordo com suas habilidades, onde o que se destacar permanece realizando a mesma função e os demais são alocados para outro lugar.

O trabalho de tempos e movimentos é bem delineado no filme “Tempos Modernos” de Charles Chaplin, o qual representa um operário realizando uma mesma função durante várias horas. Mediante a repetição continua do mesmo

movimento o trabalhador retrata bem o período ocorrido com a implantação da teoria de Taylor. Neste período a função do trabalhador não era reconhecida, onde a maior preocupação era que “o homem deveria produzir como uma máquina ou robô, uma vez que Taylor procurava, sem conhecer devidamente o organismo humano, conseguir o rendimento máximo, quando deveria conseguir o rendimento ótimo” (CHIAVENATO, 1979, p. 69).

Taylor adotou um sistema de controle operacional simples e que se baseavam na verificação das exceções ou desvios padrões normais. O administrador deveria voltar sua atenção para os erros e desvios ocorridos durante o processo produtivo para que ações pudessem ser tomadas de imediato. O estudo de tempos e movimentos, preocupação de Taylor em racionalizar o trabalho do operário, foi seu primeiro período, onde seus primeiros estudos se basearam nos problemas sociais e empresariais decorrentes da Revolução Industrial.

O estudo de tempos e movimentos de Taylor constitui a racionalização do trabalho. Para evitar a perda de tempo, para cada processo era definido um tempo elementar medido através de um cronometro, para chegar assim ao tempo ideal para cada etapa do processo produtivo.

Entre as vantagens do controle de tempos e movimentos, é importante salientar:

- 1-) Eliminação de movimentos desnecessários com substituição de movimentos ativos.
- 2-) Seleção e treinamento de pessoal.
- 3-) Distribuição uniforme do trabalho.
- 4-) Pagar salários condizentes com o produzido.
- 5-) Cálculo preciso do preço de venda dos produtos.
- 6-) Eficiência do trabalho, melhorando assim o rendimento da produção.

Taylor tinha uma atitude muito pessimista em relação ao ser humano, considerando-o irresponsável, vadio e negligente e se preocupava em criar um sistema educativo “baseado na intensificação do ritmo de trabalho em busca da eficiência empresarial, e em nível mais amplo, indicar a enorme perda que o país

vinha sofrendo com a ineficiência em quase todos os atos diários” (CHIAVENATO, 1979, p. 47).

O segundo período de Taylor é marcado pela publicação do livro *Princípios da Administração Científica* (1911), onde descreveu sua conclusão a respeito da racionalização do trabalho operário, o qual deveria ser acompanhado “de uma estruturação geral da empresa e que tornasse coerente a aplicação dos seus princípios” (CHIAVENATO, 1979, p.49).

Segundo Taylor, a implantação da Administração Científica deve ser gradual e ser implantada em certo período de tempo, para evitar alterações bruscas que causem impacto nos funcionários, perda de tempo e prejuízos. Os estudos da administração científica estavam pautados nos estudos relacionados à ciência, ou seja, da compreensão mais detalhada de todas as etapas do processo produtivo.

Taylor tornou comum o estudo do tempo como parte de seu empenho para obter controle sobre o trabalho. O estudo de tempo pode ser definido como o dimensionamento do tempo decorrido para cada operação componente do processo de trabalho; seu instrumento principal é o cronômetro, regulado em frações de hora, minuto ou segundo. Mas essa espécie de estudo do tempo foi considerada demasiado rude para satisfazer os padrões cada vez mais exigentes procurados por gerentes e engenheiros. Do ponto de vista deles, a contribuição de Taylor teve dois defeitos principais. Primeiro, as diversas atividades do trabalho só podiam ser analisadas em sua prática diária concreta por esse meio, e em aumentos relativamente pouco rigorosos. Em segundo lugar, o método permanecia atado a formas especiais de trabalho concreto. Em outras palavras, a universalidade do enfoque adotado por Taylor não se coadunava com uma metodologia igualmente universal (BRAVERMAN, 1987, p. 151).

Para Taylor os funcionários das empresas não estavam dispostos a desenvolver um trabalho sério e com responsabilidade, para ele os funcionários eram indolentes por natureza e com isso se fazia necessário a presença de uma gerência rígida para exercer o controle de todos os processos e também das próprias ações dos funcionários, a fim de acabar com atos que pudessem atrapalhar a produção. A proposta de Taylor estava alicerçada na organização do trabalho, com o intuito de diminuir ou até mesmo eliminar a perda de tempo no processo de produção baseando-se nas fases por ele estudadas e cronometradas.

Seu objetivo era fazer uma seleção dos trabalhadores mais eficientes, com o intuito de prepará-los e treiná-los para realizarem suas tarefas de acordo com as exigências da organização. Para Taylor, a função da empresa é treinar o funcionário dentro das políticas organizacionais e não buscar homens preparados. “Nosso

interesse, está em cooperar sistematicamente no treinamento e formação dessas pessoas, em vez de tirar de outros os homens que eles prepararam” (TAYLOR, 1970, p. 27). Pessoas preparadas ingressam nas empresas com conceitos já formados, os quais são mais difíceis de serem eliminados para se enquadrarem nas políticas da organização.

No passado a idéia predominante era expressa nesta frase – *os chefes das indústrias, nascem não se fazem* – e daí a teoria de que, tendo sido encontrado o homem adequado para o lugar, os métodos deveriam ser, a ele, incondicionalmente confiados. No futuro, prevalecerá a idéia de que nossos líderes devem ser tão bem treinados quanto bem nascidos e que nenhum homem, embora excelente, sob o antigo sistema de administração de pessoal, poderá competir com homens comuns, mas organizados, adequada e eficiente para cooperar (TAYLOR, 1970, p. 27).

No entanto, o homem deve estar em constantes transformações e adequações, pois o meio empresarial é modificado a cada período e necessidade. O mais importante para o trabalhador e para a administração é a formação e o aperfeiçoamento de ambos “de modo que possam realizar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho, de acordo com as aptidões naturais” (TAYLOR, 1970, p. 31).

Muitas vezes, os erros diários, ocorridos no processo produtivo estão mais relacionados com a administração da empresa do que do homem que realiza o trabalho. Uma boa organização e administração orientam os operários a desenvolverem suas tarefas de acordo com o que é planejado, ou seja, com uma administração adequada que oferece treinamentos aos funcionários, é possível verificar através dos resultados, uma diferenciação na produção e no andamento das tarefas. Podemos destacar como elementos de uma boa administração: a administração para atividade social, máxima prosperidade com o trabalhador, maiores salários como forma de recompensa pela boa produtividade, rendimento elevado.

A importância da organização em promover projetos que desenvolvam a assiduidade e a responsabilidade dos funcionários para o trabalho em grupo estabelece maior rendimento, onde o trabalho em grupo é mais produtivo e rentável, pois se há um funcionário mal preparado ou que realiza seus serviços sem comprometimento, este prejudica todo o resto da produção. Porém, o tratamento da individualidade ainda é mantido, ou seja, se o processo não está bom e todos foram

treinados para trabalhar em cooperação, o erro está em apenas uma pessoa, pessoa esta que será advertida para que exerça seu trabalho com coerência.

[...] todas as artes mecânicas, a ciência que estuda a ação dos trabalhadores é tão vasta e complicada, que o operário, ainda mais competente, é incapaz de compreender esta ciência, sem a orientação e auxílio de colaboradores e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental suficiente. A fim de que o trabalho possa ser feito de acordo com leis científicas, é necessário melhor divisão de responsabilidades entre a direção e o trabalhador do que a atualmente observada em qualquer dos tipos comuns de administração (TAYLOR, 1970, p. 41).

Entretanto, o trabalhador por si só não consegue identificar quais são os pontos que merecem ser mais trabalhados, por isso da necessidade de treinamentos, acompanhamentos e medida de tempos e métodos dos serviços realizados pelos funcionários. As organizações adotam estes métodos para possibilitar ao funcionário uma chance de aperfeiçoamento do trabalho realizado, “esse sistema procura conhecer a personalidade do trabalhador, em vez de despedi-lo logo [...], concede a ele tempo e auxílio necessários para se tornar eficiente no trabalho atual ou se transferir para outro, no qual seja capaz física e mentalmente” (TAYLOR, 1970, p. 73).

Considerando as exigências atuais do mercado de trabalho e a maior competitividade, a cooperação da gerência e o sistema de organização demandam de planejamento do trabalho e mobilização de todos os envolvidos. Muitas vezes o trabalhador, para eliminar a quantidade de serviços, subentende aos chefes que seu trabalho é demais e há necessidade da contratação de mais funcionários, mas na verdade o próprio funcionário consegue sozinho minimizar seu tempo. Verificando todos estes “gargalos” Taylor verificou a necessidade da implantação de métodos que controlassem o processo e trouxesse maior rendimento e lucratividade.

Neste sentido, Taylor averiguou que muitas vezes os conhecimentos que os operários tinham de suas funções eram maiores do que dos chefes ou coordenadores.

[...] o maior obstáculo à cooperação harmônica, entre o trabalhador e a direção, residia na ignorância da administração a respeito do que realmente consiste um dia de serviço do trabalhador. Entendeu, perfeitamente que, embora fosse chefe na fábrica, o conhecimento conjunto de todos os trabalhadores seus subordinados era seguramente dez vezes maior que o seu (TAYLOR, 1970, p. 61).

Havia para ele uma necessidade em conhecer todas as fases da produção e para isso precisava da ajuda de seus encarregados. Apenas após o conhecimento de todas as etapas era possível a aplicação de normas e procedimentos para aperfeiçoamento do sistema.

Pesquisas de Taylor apresentam a eficiência de sua teoria e os benefícios que a Administração Científica estabeleceu para o desenvolvimento e organização da metodologia produtiva.

Muitos, senão quase todos, passaram a economizar dinheiro e viviam melhor do que antes. Esses homens constituíam o melhor grupo de trabalhadores selecionados que o autor jamais viu reunido e olhavam os superiores, chefes e instrutores, como seus melhores amigos; não como feitores que o forçassem a trabalhar por salários comuns, mas como companheiros que os estavam ensinando e ajudando a ganhar salários mais altos do que antes. Era absolutamente impossível, a qualquer pessoa, provocar rivalidade entre esses homens e seus patrões (TAYLOR, 1970, p. 75).

O “reconhecimento” do papel do funcionário na empresa, com ampliação dos salários, camuflou para os trabalhadores o real motivo da implantação das técnicas e métodos do taylorismo: aumento da produtividade e dos lucros. A coordenação de Taylor proporcionou resultados satisfatórios para a época e suas técnicas permeiam até os dias de hoje nas maiores empresas, tanto que no Brasil a introdução de novas teorias e o processo de reestruturação produtiva tem avançado em ritmo muito lento. As empresas se resumem na adoção de técnicas copiadas e já existentes, apenas inserindo algumas modificações na gestão e organização da produção.

3.3 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

Henri Fayol, preocupado em aumentar a eficiência da empresa através da sua organização teve maior influência na Europa onde enfatizava suas estruturas organizacionais e a ordenação hierárquica. A Teoria Clássica de Fayol se caracterizava pela ênfase na estrutura e enfoque prescritivo e normativo de como o administrador deve se portar no trabalho e sua visão voltada para o gerenciamento com resultados finais na produção, diferenciando-se da Administração Científica do qual o foco estava voltado para as evidências na tarefa, com perspectiva na quantidade produtiva.

A Teoria Clássica de Fayol complementou o trabalho de Taylor, substituindo a abordagem concreta de Taylor por uma abordagem sintética, global e universal. Propôs a racionalização da estrutura administrativa e a empresa passa a ser percebida como uma síntese dos diversos órgãos que compõe a sua estrutura. A preocupação maior de Fayol é para com a direção da empresa dando ênfase às funções e operações no interior da mesma. Estabeleceu os princípios da boa administração, sendo dele a clássica visão das funções do administrador: organizar, planejar, coordenar, comandar e controlar (MATOS e PIRES, 2006, np.).

A teoria clássica, segundo CHIAVENATO (2000, p. 82), “partia do todo organizacional e da sua estrutura para garantir a eficiência a todas as partes envolvidas” (órgãos ou pessoas). A estrutura organizacional foi influenciada pelas concepções das antigas organizações, não se desprendendo dos conceitos anteriores. Contudo, a Teoria Clássica contribuiu para tirar a organização industrial da desordem causada pela Revolução Industrial, os teóricos da época estabeleceram considerações que proporcionaram uma maior coordenação em termos de estrutura organizacional. “A estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem [...] a cadeia de comando significa que cada empregado deve se reportar a um só superior” (CHIAVENATO, 2000, p. 88).

A microabordagem no nível individual de cada operário com relação à tarefa é enormemente ampliada no nível da organização como um todo em relação a sua estrutura organizacional. A preocupação com a estrutura da organização como um todo constitui, sem dúvida, uma substancial ampliação do objeto de estudo da Teoria Geral da Administração. Fayol [...]

partiu de uma abordagem sintética, global e universal da empresa, inaugurando uma abordagem anatômica e estrutural que rapidamente suplantou a abordagem analítica e concreta de Taylor (CHIAVENATO, 2000, p. 82 e 83).

As operações da empresa, para Fayol, deviam estar voltadas para os métodos aplicados e para a flexibilidade administrativa, através de um comportamento intransigente e no planejamento dos processos de desempenho do trabalho. A teoria de Fayol, descrita em seu livro “Administração Industrial e Geral” (1975) faz parte de uma hipótese de que toda empresa pode ser dividida em seis grupos de funções e que vivem em estreita interdependência.

A primeira função é a técnica, que está relacionada com a produção de bens e serviços da empresa. A aptidão técnica está ligada com todos os processos, “a importância excessiva, em detrimento das outras capacidades, tão necessárias e às vezes até mais úteis ao desenvolvimento e à prosperidade das empresas” (FAYOL, 1975, p. 15).

A função comercial está ligada à compra e venda. Esta função se relaciona e depende da função técnica, se não há a venda do produto a empresa vai à falência. O campo comercial é responsável pela boa venda do produto, onde “a habilidade comercial [...] implica em profundo conhecimento do mercado e da força dos concorrentes, em grande previsão e, nas empresas importantes, na aplicação cada vez mais frequente de combinações” (FAYOL, 1975, p. 15).

A gerência de capitais, ou seja, o pagamento das contas está relacionado com a função financeira. “É indispensável uma hábil gestão financeira para o aumento de capital, a fim de tirar o melhor partido possível das disponibilidades e evitar imprudentes de capital” (FAYOL, 1975, p. 16). Muitas empresas, por falta de gerenciamento adequado não conseguem sobreviver em determinado momento pela falta de uma boa administração financeira.

A missão da função de segurança é proporcionar proteção e preservação dos bens e das pessoas, sua principal meta é manter distante “todos os obstáculos de ordem social que possam comprometer o processo e mesmo a vida da empresa” (FAYOL, 1975, p. 16). A segurança no meio empresarial proporciona tranquilidade e harmonia para os funcionários desempenharem suas tarefas.

A prestação de contas da situação econômica da empresa fica sobre a responsabilidade da função de contabilidade, posicionando os trabalhadores sobre o

rumo dos negócios e apresentando a visão da empresa. Para esta função, segundo Fayol (1975, p.16) é indispensável certa iniciação.

Por último, as funções administrativas estão relacionadas com as outras cinco funções, as quais coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, estando sempre acima delas. “A administração não é senão uma das seis funções, cujo ritmo é assegurado pela direção. Mas ocupa tão grande lugar nas funções dos altos chefes que, às vezes, pode parecer que elas sejam exclusivamente administrativas” (FAYOL, 1975, p. 17).

Podemos considerar que as funções básicas da empresa delineadas por Fayol hoje se enquadram nas divisões de setores e áreas dentro de uma organização, mas continuam sendo aplicáveis os conceitos administrativos do autor sobre prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, onde estes processos administrativos são desempenhados por todos os funcionários de uma empresa, desde o chão de fábrica até a diretoria.

Para Fayol existe uma “proporcionalidade da função administrativa”, isto é, ela se divide por todos os níveis hierárquicos dentro de uma organização. Há uma distribuição proporcional entre os níveis, “à medida que se desce na escala hierárquica, mais aumenta a proporção das outras funções da empresa e, à medida que se sobe na escala hierárquica, mais aumenta a extensão e o volume das funções administrativas”. (CHIAVENATO, 2000, p. 85).

A principal tarefa de Fayol estava em desenvolver com precisão, métodos, princípios e técnicas adequados, dedicando-se à introdução do método científico na administração de empresas. Para Fayol, a função administrativa não se concentra no topo da empresa, destacando que “assim compreendida, que a função administrativa não é encargo pessoal nem privilégio exclusivo do chefe ou dos dirigentes da empresa. É uma função que se reparte e se distribui com as outras funções essenciais, proporcionalmente entre a cabeça e os membros do corpo social da empresa” (FAYOL, 1975, p. 17).

Fayol tentou também definir os “princípios gerais” de Administração, sistematizando-os muito bem embora sem muita originalidade, porquanto os coletou de diversos autores de sua época. Como a função administrativa restringe-se somente ao pessoal, isto é, ao corpo social, é necessário certo número de condições e regras, a que se poderia dar o nome de princípios, para assegurar o seu bom funcionamento. Fayol adota a denominação princípio, afastando dela qualquer idéia de rigidez, porquanto nada existe de rígido ou de absoluto em matéria administrativa. Tais princípios são

maleáveis e adaptam-se a qualquer circunstância, tempo ou lugar (CHIAVENATO, 1979, p. 85).

Sua teoria delinea a importância de cada um dentro da organização e as funções que são desenvolvidas, sendo que as tarefas são realizadas de acordo com suas capacidades, onde estas são divididas entre um grande número de agentes. Segundo Fayol, cada função corresponde a uma determinada capacidade específica (capacidade técnica, comercial, financeira, administrativa, etc.) que o empregado deve desenvolver para bem realizá-la, essas capacidades são um emaranhado de qualidade e conhecimentos.

Tal é o conjunto das qualidades e conhecimentos que se formam qualquer uma das capacidades essenciais; esse conjunto compreende qualidades físicas, intelectuais e morais, cultura geral, experiência e certos conhecimentos especiais, referentes à função a desempenhar (FAYOL, 1975, p. 18).

Para os autores clássicos, os conceitos de administração estão pautados na questão de medida, ponderação e bom senso e destacam que não basta apenas proferir os elementos da administração, são necessários estabelecer as funções do administrador e quando devem ser aplicadas e desenvolvidas. “O administrador deve obedecer a certas normas e regras de comportamento, isto é, princípios gerais que permitem desempenhar suas funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar” (CHIAVENATO, 2000, p. 93).

O ponto de partida dos autores da Teoria Clássica é o estudo científico da Administração, substituindo o empirismo e a improvisação por técnicas científicas. Pretendia-se elaborar uma Ciência da Administração. Fayol afirma a necessidade de um ensino organizado e metódico da Administração, de caráter geral para formar administradores, a partir de suas aptidões e qualidade pessoais. Em sua época, essa idéia era uma novidade (CHIAVENATO, 2000, p. 87).

Na época, Fayol reforçava a necessidade e a possibilidade da inclusão de um ensino administrativo, onde o pessoal fosse capaz de desenvolver as seis funções básicas da administração. Segundo o autor a educação técnica não correspondia com as necessidades da empresa, sendo indispensável a abrangência do ensino. “É necessário, pois, formular o mais rapidamente possível uma doutrina administrativa” (FAYOL, 1975, p. 30). Contudo, ressalta que as capacidades administrativas são adquiridas mediante a prática diária dos negócios.

A função administrativa tem como objetivo todo o pessoal. Retomando o conceito de “princípios”, esta definição nos remete à idéia de controle, leis ou regras, mas para Fayol a rigidez empregada para a palavra não é considerada, pois “quase nunca se aplicará o mesmo princípio duas vezes [...] é necessário ter em conta circunstâncias diversas e variáveis, homens igualmente variáveis e diferentes [...]”. (FAYOL, 1975, p. 33).

São 14 os princípios de administração que Fayol aplicou com mais frequência, mas estes não são limitados, qualquer situação que se enquadre ou que fortaleça o instrumento administrativo do corpo social, pode ser proeminente.

O primeiro princípio está relacionado com a caracterização da divisão do trabalho, que é a base de uma organização. As categorias da divisão do trabalho se baseiam na caracterização e especialização de cada setor, onde as diferenças existentes em cada área, com tarefas diferenciadas, demandam de uma melhor coordenação. “A idéia básica era a de que as organizações com maior divisão do trabalho seriam mais eficientes do que aquelas com pouca divisão de trabalho”. (CHIAVENATO, 2000, p. 89).

A divisão do trabalho permite reduzir o número de objetivos sobre os quais devem ser aplicados a atenção e o esforço. Reconhece-se que essa é a melhor maneira de obter o máximo proveito do indivíduo e da coletividade. Não se aplica somente às tarefas técnicas, senão a todos os trabalhos, sem exceção, que põem em movimento um número mais ou menos grande de pessoas e que delas exigem diferentes classes e aptidões. Tende, em consequência, à especialização das funções e à separação dos poderes (TAYLOR, 1975, p. 35).

A divisão do trabalho tem como objetivo proporcionar a melhoria dos processos, pois quanto mais perfeito é o trabalho desenvolvido, melhor são os resultados. Quando um único funcionário realiza a mesma função todos os dias, suas habilidades e conhecimentos são mais aperfeiçoados, aumentando assim o rendimento da produtividade.

O segundo princípio, autoridade e responsabilidade, consistem no direito de dar ordens e de se fazer obedecer. “A responsabilidade é um corolário da autoridade, sua consequência natural” (FAYOL, 1975, p. 35), em qualquer lugar onde haja autoridade a responsabilidade será contrapartida.

A disciplina, terceiro princípio, deve ser ponto principal de toda organização, onde há disciplina, há obediência, presença, assiduidade, respeito, enfim, engloba

todo o relacionamento e comportamento do pessoal, envolvendo o bom andamento dos negócios. Entretanto, Fayol coloca que a obediência é consequência de uma boa direção de chefes e diretores:

Quando se manifesta uma falha na disciplina ou quando o entendimento ou a harmonia entre os chefes e subordinados deixa algo a desejar, não se deve limitar a jogar negligentemente a responsabilidade dessa situação sobre o mau estado de espírito do pessoal; quase sempre, o mal é uma consequência da incapacidade dos chefes. [...] Sempre observei que os operários franceses são obedientes e mesmo abnegados, quando bem dirigidos (FAYOL, 1975, p. 37).

Para manter um nível de disciplina elevado em todos os setores, é fundamental a presença de bons chefes e padrões, convênios claros e aplicação de regras e sanções penais judiciosamente. (FAYOL, 1975, p. 38).

O princípio unidade de comando menciona que cada empregado deve receber ordens de apenas um superior, a dualidade de comando acarreta ou na anulação de um superior ou na divergência de informações, acarretando em prejuízos e em maus resultados. “A dualidade de comando é fonte perpétua de conflitos, às vezes muito graves, que reclamam particularmente a atenção dos chefes em todos os níveis” (FAYOL, 1975, p. 39).

A unidade de direção se baseia na presença de apenas uma pessoa para orientar um conjunto de atividades com o mesmo objetivo. A unidade de comando não existe sem estar fundamentada na unidade de direção, mas a unidade de comando não é consequência desta unidade, ambas necessitam de coordenação e ação, mas gerenciada por apenas um chefe para que os resultados sejam satisfatórios.

O sexto princípio, subordinação do interesse particular ao interesse geral consiste na pertinência dos interesses da empresa aos interesses das pessoas. Fayol destaca este conceito pelo fato de que as pessoas muitas vezes por ambição, ganância, egoísmo, tendem a perder de vista o interesse geral em proveito do interesse particular.

A remuneração de pessoal, sétimo princípio, valoriza o indivíduo dentro da empresa, gratificando-o pelos serviços realizados com comprometimento e contribuindo para o crescimento da empresa. Esta retribuição deve satisfazer empregado e empregador.

O oitavo princípio, denominado como centralização é o fato pelo qual as empresas são gerenciadas, ou seja, assim como na divisão do trabalho, deve haver um centralizador que norteia o trabalho dos demais para atingir determinado objetivo.

Se o valor do chefe, sua força, sua inteligência e experiência e rapidez de sua percepção lhe permitem estender bastante sua ação, ele poderá levar longe a centralização e reduzir seus auxiliares a simples agentes de execução. Se, ao contrário, mesmo conservando o privilégio de determinar as diretrizes gerais, ele preferir recorrer mais à experiência, ao critério, aos conselhos de seus colaboradores, poderá efetuar ampla descentralização (FAYOL, 1975, p. 48).

No entanto, caímos novamente no conceito de que o chefe é o responsável em orientar as transformações e cabe a ele encontrar caminhos que dê o melhor resultado e rendimento. Na proporção que aumenta a importância das tarefas do funcionário, há possibilidades de uma maior descentralização, a centralização pertence a diminuição da importância das funções.

O princípio da hierarquia é o conceito de autoridade, que vai desde o mais alto cargo até o mais baixo em função do princípio de unidade de comando. “A via hierárquica é o caminho que seguem, passando por todos os graus da hierarquia, as comunicações que partem da autoridade superior ou que lhe são dirigidas” (FAYOL, 1975, p. 49).

A seguir do princípio da hierarquia temos o princípio da ordem, que é conceituado como um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar, dividido em ordem material e social. A ordem material tem como resultado evitar o desperdício de materiais e tempo, “para que o objetivo seja inteiramente atingido, é preciso não somente que tudo esteja no seu lugar, mas ainda que o lugar tenha sido escolhido de maneira a facilitar, tanto quanto possível, todas as operações” (FAYOL, 1975, p. 51). Para que a ordem social seja executada de maneira condizente, é necessário que cada pessoa tenha um espaço reservado e que cada pessoa esteja em seu devido lugar, “uma vez fixados os pontos necessários à marcha da empresa, recrutam-se os titulares desses postos e cada agente ocupa o lugar onde pode prestar os melhores serviços” (FAYOL, 1975, p. 52).

Afabilidade e justiça, décimo primeiro princípio de Fayol, inclui a importância de alcançar a fidelidade do pessoal, “[...] o chefe da empresa deve constantemente

por em jogo as mais altas qualidades que possui. Ele deve ter a preocupação constante de instilar o sentimento de equidade em todos os níveis da hierarquia” (FAYOL, 1975, p. 53).

A estabilidade de pessoal, princípio de grande relevância, nos traz a importância do funcionário em se estabilizar na empresa, a rotatividade de pessoal prejudica o efetivo andamento da empresa. Quanto mais tempo um funcionário permanece em seu cargo, mais conhecimento ele terá e melhores serão seus resultados. “A aprendizagem de um grande chefe é geralmente muito onerosa” (FAYOL, 1975, p. 54).

A iniciativa de todos, sem exceção, é uma grande força para a empresa. A habilidade de conceber um plano e garantir pessoalmente o seu sucesso é uma grande satisfação ao homem. “Essa possibilidade de conceber e de executar é o que se chama iniciativa. A liberdade de se propor e a de executar são, também, cada uma de si, elementos de uma iniciativa” (FAYOL, 1975, p. 54). Novamente nos remetemos ao princípio unidade de comando, pois é preciso ter muita clareza e habilidade para exercitar e manter a iniciativa de todos dentro dos limites impostos pela autoridade e poder, nesse sentido, cabe ao chefe saber comandar e dirigir estas circunstâncias.

Por último, o décimo quarto princípio elenca o conceito de união do pessoal, tão necessária quanto os demais princípios para que haja harmonia e união entre os funcionários, mantendo a organização em equilíbrio. Para manter a harmonia dentro de uma empresa é indispensável realizar ações para estabelecê-la e o princípio a observar é a unidade de comando, não deixando que maus entendidos ocorram, tais como divisão de pessoal e abuso das comunicações escritas.

Os chefes devem se atentar para que não seja realizada a divisão de um mesmo grupo de pessoas. Essa falha resulta de uma incapacidade administrativa onde sacrifica o interesse geral a um interesse pessoal prejudicando toda a organização.

Não é necessário nenhum mérito para fomentar a divisão entre subordinados [...]. Ao contrário, é preciso verdadeiro talento para coordenar os esforços e estimular o zelo, utilizar as faculdades de todos e recompensar o mérito de cada um [...] sem perturbar a harmonia das relações entre o pessoal (FAYOL, 1975, p. 56).

O abuso das comunicações escritas, muito presente nas empresas pelo fato de ser importante o registro de algumas informações, às vezes acarretam no aumento de serviço, complicações e demoras na resolução de problemas. A comunicação verbal deve ser utilizada sempre que possível, pois é mais simples e mais rápida, além de possibilitar uma maior aproximação entre os membros estabelecendo conceitos de harmonia e união.

A lista de princípios elencados por Fayol são uma base da doutrina administrativa e para o autor, são pontos fundamentais para serem adotados e estabelecidos dentro de uma organização. Os 14 princípios descritos não são fechados e nem se restringe aos números, Fayol os considerou importante pelo fato de terem sido utilizados no momento oportuno e com relevante utilidade.

[...] existe em toda empresa uma função administrativa a desempenhar; para tanto, é necessário apoiar-se sobre princípios, isto é, sobre verdades admitidas, consideradas como demonstradas. É o código que representa a cada instante o conjunto dessas verdades (FAYOL, 1975, p. 57).

A Teoria Clássica trata a organização como se ela fosse um sistema fechado, composto de poucas variáveis perfeitamente conhecidas e previsíveis e de alguns aspectos que podem ser manipulados por meio de princípios gerais e universais da Administração. (CHIAVENATO, 2000).

Entretanto, mediante algumas críticas, a Teoria Clássica é uma das teorias mais utilizada para treinamento de iniciantes, pois permite uma abordagem sistemática e ordenada. Para a execução de tarefas administrativas e rotineiras, a Teoria Clássica possibilita o trabalho gerencial em categorias compreensíveis e úteis. Os princípios estabelecem meios para o gerente orientar e organizar os deveres diários do funcionário, constituindo maior confiança do patrão nos resultados gerados. Sem mudar sua base, a escola clássica pode absorver novos elementos como fatores adicionais em sua filosofia, que está fundamentada em fatores básicos da Administração e em uma abordagem simplificada. (MANECK apud CHIAVENATO, 2000).

3.4 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria Administrativa passou por uma revolução conceitual na transferência da ênfase pela tarefa, iniciada com Taylor, depois pela ênfase na estrutura, principiada por Fayol e assim passando para a ênfase nas pessoas, com a inserção da abordagem humanística.

A abordagem humanística faz com que a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios da Administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais (CHIAVENATO, 2000, p. 103).

Neste período houve uma passagem dos conceitos técnicos para a preocupação com os aspectos psicológicos e sociológicos dos indivíduos que trabalham nas empresas.

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos desenvolvida pelo teórico Elton Mayo e seus colaboradores. A inclusão do movimento das relações humanas, surgida a partir da crítica à Teoria Clássica não se contrapõe aos modelos propostos, mas combate o foco da administração tecnicista e mecânica para a preocupação com os grupos sociais. Anteriormente, a Teoria Clássica não havia sido questionada por nenhuma outra teoria, mas também não era muito aceita nos Estados Unidos, um país democrático onde os trabalhadores da época entendiam que os princípios estabelecidos por Fayol era um meio “de exploração de empregados a favor dos interesses patronais” (CHIAVENATO, 2000, p. 107).

Entretanto, a teoria das relações humanas nasceu com o objetivo de corrigir as inadequações das teorias anteriores, as quais não estavam condizentes com a democracia dos Estados Unidos, possibilitando e oferecendo para os funcionários métodos científicos e precisos.

A Teoria das Relações Humanas teve suas origens em quatro principais fatos. O primeiro fato é a necessidade de humanização e democratização da administração,

libertando dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano. [...] a teoria das relações humanas se revelou um movimento tipicamente americano e

voltado para a democratização dos conceitos administrativos (CHIAVENATO, 2000, p. 108).

O segundo fato está relacionado com o desenvolvimento das relações humanas, voltado para a psicologia dentro da organização industrial. As ciências humanas surgiram para demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica. (CHIAVENATO, 2000). A terceira origem que procedeu a Teoria das Relações Humanas é a influência de cientistas sociais, que foram figuras fundamentais para a inserção do humanismo na Administração.

As conclusões da Experiência de Hawthorne foi o quarto fator de origem que colocou em evidência os principais postulados da Teoria Clássica da administração. As experiências de Hawthorne passaram por quatro fases antes de sua conclusão. Em 1927, foi iniciada uma experiência na fábrica de Hawthorne, a Western Electric Company para “avaliar a correlação entre iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio da produção” (CHIAVENATO, 2000, p. 108). Esta experiência foi gerenciada por Mayo e como este já havia realizado uma pesquisa sobre rotatividade de pessoal, aproveitou a ocasião e também pesquisou sobre fadiga, acidentes de trabalho, rotatividade e processo de produção de pessoal. Os resultados da pesquisa não foram satisfatórios, pois estavam sendo prejudicados por motivos de variáveis de natureza psicológica, tendo que se estender até 1932.

A literatura a respeito da Experiência de Hawthorne é volumosa. A Western Electric fabrica equipamentos e componentes telefônicos. Na época, desenvolvia uma política de pessoal que valorizava o bem-estar dos operários, mantendo salários satisfatórios e boas condições de trabalho. Na fábrica de Hawthorne havia um departamento de montagem de relés de telefone, constituído de moças (montadoras) que executavam tarefas simples e repetitivas que dependiam de sua rapidez. A empresa não estava interessada em aumentar a produção, mas em conhecer melhor seus empregados (CHIAVENATO, 2000, p. 109).

A primeira fase da experiência de Hawthorne foi marcada pela pesquisa realizada com dois grupos de operários. O primeiro grupo ficou exposto sob a intensidade de luz variável e o segundo grupo sob intensidade de luz constante. A pesquisa teve como desígnio conhecer o efeito da iluminação mediante o rendimento dos operários. Por surpresa dos pesquisadores estes efeitos diferenciados da iluminação não estavam influenciados, mas sim ligados aos fatores

psicológicos dos indivíduos. Os fatores psicológicos influenciaram na pesquisa, onde o sentido de controle e supervisão foram os meios que afetaram a análise.

“Comprovou-se a preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico: a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas” (CHIAVENATO, 2000, p. 109). Todo indivíduo ao realizar uma tarefa “sob pressão”, ou seja, controle supervisionado ou ser objeto de pesquisa acaba por ser pressionado pelos fatores exteriores, modificando assim sua conduta psicológica.

A segunda fase tinha como objetivo verificar e analisar as mudanças na condição de trabalho dos funcionários, tais como o período de descanso, parada para lanches, redução no horário de trabalho, possibilitando o estudo das relações de trabalho na empresa.

Para realização da pesquisa foram novamente divididos dois grupos de funcionários, onde neste caso foram designadas mulheres que realizavam trabalhos mais mecânicos. No primeiro grupo, denominado grupo de controle, as mulheres continuaram realizando o trabalho da mesma forma que antes, com condições normais de trabalho. No segundo grupo as mulheres ficaram em condições mais favoráveis, sendo estas o grupo experimental, sujeito a mudanças nas condições de trabalho. Para o grupo experimental foi realçado a importância de manterem os mesmos ritmos habituais para que não houvesse interferência na análise, porém houve um aumento na produtividade.

Ao término da observação, os pesquisadores concluíram que mais uma vez o fator psicológico interferiu nos resultados, ou seja, todo o processo realizado com o grupo experimental sofreu influência da pesquisa e das condições mais favoráveis. Chiavenato (2000, p. 111), elencou os resultados e conclusões da segunda fase da pesquisa que seguem:

a-) as moças gostavam de trabalhar na sala de provas porque era divertido e a supervisão branda (ao contrário da supervisão de controle rígido na sala de montagem) permitia trabalhar com liberdade e menor ansiedade;

b-) havia um ambiente amistoso e sem pressões, na qual a conversa era permitida, o que aumentava a satisfação no trabalho;

- c-) não havia temor ao supervisor, pois este funcionava como orientador;
- d-) houve um desenvolvimento social do grupo experimental. As moças faziam amizades entre si e tornaram-se uma equipe;
- e-) o grupo desenvolveu objetivos comuns, como o de aumentar o ritmo de produção, embora fosse solicitado a trabalhar normalmente.

Nas primeiras duas fases ficou comprovado que os fatores psicológicos influenciaram nas pesquisas, no entanto, as pesquisas de Hawthorne não pararam por aí. A terceira fase de sua experiência deu continuidade à segunda, onde estavam preocupados com a diferença de atitudes das mulheres do grupo experimental. Neste sentido, o objetivo inicial da pesquisa passou para segundo plano e seus estudos passaram a fixar-se nas relações humanas no trabalho.

O grupo de controle comprovou que a supervisão vigilante causava constrangimentos e sentimentos de humilhação, contrapondo-se com a política pessoal aberta da empresa que “valorizava o bem-estar dos operários, mantendo salários satisfatórios e boas condições de trabalho” (CHIAVENATO, 2000, p. 109). Nesse aspecto a empresa pouco sabia o que estava ocorrendo no interior da organização em relação ao sentimento que as operárias tinham frente à supervisão, aos equipamentos utilizados no processo de trabalho e também sobre a organização da empresa.

Com o intuito de propiciar aos funcionários uma ferramenta que oferece um auxílio ao trabalhador, conhecendo suas atitudes, sentimentos, opiniões, foi criado em 1928 o Programa de entrevistas, bem recebido pela organização e que trouxe efeitos satisfatórios. Em consequência dos bons resultados, originou também a existência da organização informal.

Com a organização informal os operários se mantêm unidos através de laços de lealdade. Quando o operário pretende também ser leal à empresa, essa lealdade dividida entre o grupo e a companhia traz conflito, tensão, inquietação e descontentamento (CHIAVENATO, 2000, p. 112).

A quarta e última fase das experiências de Hawthorne estuda os elementos causados pelos conflitos da lealdade com a organização. Outro grupo experimental

foi selecionado para ser observado por um pesquisador, visando analisar a organização informal dos operários. Foi constatado que os operários utilizam de várias artimanhas para conclusão de suas tarefas, “[...] logo que os operários montavam o que julgavam ser a sua produção normal, reduziam seu ritmo de trabalho” (CHIAVENATO, 2000, p. 112).

Este conceito estabelecido internamente pelos funcionários, como organização informal, estava pautada na regulação e no companheirismo dos empregados entre si, os quais se organizavam da maneira que lhes era condizente. “O grupo desenvolveu métodos para assegurar suas atitudes, considerando delator o membro que prejudicasse algum companheiro e pressionando os mais rápidos para “estabilizarem” sua produção por meio de punições simbólicas” (CHIAVENATO, 2000, p. 113).

As conclusões da experiência de Hawthorne realizada em quatro fases diferenciadas chegaram a sete resultados que delinearão os princípios básicos da Teoria das Relações Humanas. O primeiro resultado é apontado como o nível de produção resultante da integração social. Segundo os estudos, o nível de produção de um operário consiste na capacidade social que este trabalhador possui, ou seja, dos níveis de eficiência e aptidão do empregado, quanto mais este operário tem um bom relacionamento com o grupo melhores são seus resultados e disposição para produzir.

O comportamento social dos empregados, segundo resultado, está ligado ao primeiro, onde o indivíduo separado do grupo não reage à organização. Sendo assim, os trabalhadores estão sempre atuando em grupos e cabe à organização tratá-los como “membros de um grupo e sujeitos às influências sociais desses grupos” (CHIAVENATO, 2000, p. 113).

O terceiro princípio está relacionado com a relação dos trabalhadores no ambiente de trabalho. O respeito pela produção em grupo social são normas e procedimentos estabelecidos no interior das fábricas. Estas considerações são pertinentes devido aos conceitos criados pelos próprios funcionários a respeito da Administração voltados para o estímulo salarial e recompensas para diminuição dos custos operacionais. Para quebrar esta visão, a Teoria das Relações humanas deixa em segundo plano a motivação econômica e incentiva a motivação social. “Para ela as pessoas são motivadas pela necessidade de “reconhecimento”, de “aprovação

social” e “participação” nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem. Daí o conceito de homem social” (CHIAVENATO, 2000, p. 114).

Com a pesquisa realizada com o grupo de controle, foi possível constatar o quarto resultado referente aos grupos informais. Como já apresentado, dentro das fábricas os operários tomam atitudes e ações que lhes são condizentes para organização dos processos produtivos. Neste aspecto os grupos informais muitas vezes acabam por romper com a política da empresa criando seus próprios métodos, princípio este que são concentrados pelos autores humanistas.

As relações humanas, quinto resultado, se baseiam na participação de grupos sociais que estão interligados com a interação social. Esta interação é objeto de estudo dos teóricos humanistas que para eles são ações e atitudes desenvolvidas a partir de contatos entre pessoas e grupos.

Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e atitudes das outras com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente influenciada pelas outras. As pessoas procuram ajustar-se às demais pessoas do grupo: querem ser compreendidas, aceitas e participar, no intuito de atender a seus interesses e aspirações pessoais (CHIAVENATO, 2000, p. 115).

O administrador deve ter conhecimento das relações humanas que regem seus empregados, para que permita melhores efeitos no processo de trabalho e torne o ambiente mais harmonioso, transmitindo aos funcionários maior segurança e confiabilidade.

Mayo e seus colaboradores concluíram no penúltimo resultado a importância do conteúdo do cargo, ou seja, para que os funcionários não quebrem as políticas da organização, a mesma deve adequar suas regras para que o trabalho do operário não se torne maçante e repetitivo. E por último, a ênfase nos aspectos emocionais é analisada como relevante e seus princípios tiveram destaque principal na Teoria das Relações Humanas.

Portanto, a abordagem humanística teve como meta levar o trabalhador a desenvolver seu trabalho para atingir os objetivos da empresa, defendendo a participação dos funcionários nas decisões, mas restringindo-os em alguns aspectos para manter o padrão de liderança dos chefes.

Dentro da abordagem humanística, os pesquisadores se depararam com a civilização industrializada que torna as empresas preocupadas

exclusivamente com sua sobrevivência financeira e maior eficiência para o alcance de lucros. Assim, todos os métodos convergem para a eficiência e não para a cooperação humana e, muito menos, para objetivos humanos. Daí a necessidade de um tratamento profilático e preventivo do conflito industrial: o choque entre os objetivos da organização e os objetivos individuais dos participantes (CHIAVENATO, 2000, p. 120).

A teoria das relações humanas teve como característica transpor o caráter técnico e estrutural para a função social da participação dos funcionários. No entanto as teorias delineadas até este período tiveram um caráter político constituídas de práticas sociais de controle e de dominação não só por parte das organizações, mas também da sociedade.

4. ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

Com os novos sistemas de administração as exigências das organizações estão se tornando cada vez maiores e os funcionários são os que mais sofrem diante destas imposições. Diante destes desafios, as organizações estão em busca da melhoria de processos, redução de custos e aumento da satisfação dos clientes, investindo na gestão da qualidade total e treinamento aos funcionários. Treinamentos e programas que são implantados visando o favorecimento da empresa, sem ponderar a subjetividade de seus trabalhadores.

Segundo Neves (1993, p. 276):

O trabalho não pode ser compreendido apenas sob a ótica do processo gerencial e a empresa não podem estar desvinculadas da sociedade. Pensar uma política de qualidade nas empresas implica pensar na qualidade de vida de seus trabalhadores, no efetivo exercício de seus direitos trabalhistas, consolidando cada vez mais as instituições da sociedade para afirmação do processo democrático na sociedade brasileira.

Entretanto, os conceitos de qualidade aplicados nas empresas, é um modelo que visa em primeiro lugar à máxima produtividade, a redução de custos e retrabalho, podendo ser vistas nas várias teorias que esta gestão engloba, tais como Kanban, 5S, R&R (Repetibilidade e Reprodutividade), Masp, entre tantas outras ferramentas que são oferecidas como suporte ao funcionário, para que o mesmo esteja em constante aprendizado, de forma a beneficiar a empresa e o atendimento das reais necessidades dos seus clientes.

As empresas estão preocupadas com a relação ao seu micro e macro ambiente, onde o processo de melhoria contínua faz com que os funcionários deixem de ser apenas empregados para assumirem um papel de colaboradores, apresentando a necessidade do envolvimento dos trabalhadores para alcançarem as metas estabelecidas.

Contudo observa-se nos discursos funcionalistas e gerenciais que a preocupação das empresas com a introdução de novas técnicas de gestão e desenvolvimento constante do pessoal, tem por objetivo maior alcançar ganhos de produtividade, e somente em última instância melhorar o bem-estar e as condições de trabalho das pessoas (MÔNACO E GUIMARÃES, 2000, np.).

Desta forma, nota-se que, os discursos da qualidade, utilizados pelas organizações, ressaltados em expressões como satisfação, participação e comprometimento, o que se verifica diariamente no interior das empresas é a relação de poder para alcançar resultados através dos funcionários, pois estes devem produzir mais e melhor, dentro de padrões especificados pela direção.

Desta maneira, surgem questionamentos sobre até que ponto ele pode ser considerado participativo e quais são os efeitos que esse controle tem sobre a subjetividade do trabalhador, pois a empresa desenvolve estes programas sempre visando controlar a comunicação em benfeitoria de seus interesses, mas existe a possibilidade da comunicação, como parte integrante da subjetividade do empregado, ser utilizada por este como forma de experienciar sua própria existência social.

A empresa pesquisada está sendo estudo das ferramentas de controle utilizadas pelo setor de sistema de gestão da qualidade total. A organização apresenta características bem específicas em relação ao seu quadro de funcionário, onde mais de 80% dos funcionários são mulheres. Esta distinção se dá pelo fato da empresa trabalhar com produtos que exijam mais atenção com os materiais manuseados e cautela para verificação e conferência dos produtos e não conformidades no mesmo.

A empresa Synthes no Brasil produz e comercializa implantes cirúrgicos para os melhores médicos e hospitais do país. Deste do ano de 1988 as técnicas desenvolvidas na Suíça foram sendo implantadas no Brasil por intermédio da Synthes. Entretanto, a porcentagem de produtos fabricados no Brasil chega em torno de 5% apenas e 95% são produtos importados da matriz na Suíça. A importação se refere à matéria prima para fabricação e os implantes já produzidos, que ficam alocados no estoque da matriz em Rio Claro o qual distribui para as filiais.

A empresa atende todo o território nacional, onde há pontos de distribuição em quase todos os estados do Brasil. A matriz está localizada na cidade de Rio Claro e suas filiais em mais de 10 lugares. O setor de Sistema de gestão da qualidade, responsável pela organização de todas as filiais, fica alocado na matriz, e sua função está basicamente ligada à organização de treinamentos operacionais e criação de políticas corporativas que padronizem todas as práticas diárias, de todos os setores.

No Brasil, a força maior é de distribuição e não de fabricação destes materiais e a empresa desenvolve um excelente trabalho com os médicos e com seus funcionários. A área médica requer cuidados especiais com a saúde do paciente e este é o principal foco da Synthes. Para os médicos são oferecidos treinamentos referentes aos produtos da empresa e suas técnicas, pois para cada material são necessários conceitos diferenciados e a empresa se encarrega de dar todo o suporte necessário para o médico. Este trabalho diferenciado é realizado para que o médico tenha confiança sobre os produtos da empresa e na hora de fazer a escolha, opte por nossos produtos. Há uma preocupação da empresa em sempre estar desenvolvendo novos produtos para que atenda as necessidades dos médicos e também para que o paciente tenha uma boa recuperação após a cirurgia.

A empresa em estudo é destaque no mercado, por seu comprometimento com o médico e com o paciente, onde são desenvolvidos treinamentos quantos necessários para que os funcionários saibam e compreendam quais são os procedimentos cirúrgicos e para que auxiliem o médico. Por se tratar de materiais hospitalares, além da preocupação necessária com o cumprimento de todos os quesitos, há um maior comprometimento da empresa com todos os seus clientes, onde o principal foco é o cliente, seja ele interno ou externo.

Para que a empresa consiga atender todos os conceitos elencados acima o setor da Qualidade gerencia e controla todos os processos para que estes sejam sempre realizados com excelência. Em algumas empresas o setor da Qualidade é visto como aquele em que impõe as regras para os funcionários cumprirem. Na Synthes, há uma visão diferenciada sobre este setor, para muitos ele é visto como o solucionador de problemas, onde a maneira como são desenvolvidos todos os projetos cativa os funcionários a fim de possibilitar uma maior abertura destes para que sejam aplicadas as regras momentaneamente

4.1 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

As ferramentas desenvolvidas no âmbito do trabalho para avaliação de desempenho dos funcionários é fundamental para que a empresa alcance altos níveis de qualidade e os funcionários estejam capacitados para realizar suas tarefas de maneira condizentes. São várias as ferramentas utilizadas pelas empresas, da qual esperam que o funcionário se integre normativamente à sua realidade, de forma a contribuir para o atendimento das estratégias organizacionais, cobrando sempre para que este obtenha os melhores resultados e contribua para o crescimento da mesma.

O setor responsável nas empresas em desenvolver as ferramentas de controle, padronização das atividades e qualidade dos produtos que a organização distribui é o Sistema de Gestão da Qualidade. A terminologia qualidade surgiu na década de 1920 através de Shewhart, que almejava criar uma visão nas empresas da época voltada para a qualidade de serviços ou bens de consumo.

Com a destruição do Japão ao final da Segunda Guerra Mundial, o país precisava criar um método que o fizesse contornar as dificuldades pelas quais estava passando, um contexto de grande necessidade de reconstrução nacional e retomada econômica. Neste período, o governo investiu em treinamentos com o objetivo de desenvolver as habilidades gerenciais dos empresários através da gestão da qualidade.

A gerência da Qualidade, expandida em 1950 através de novas técnicas de gerenciamento adequadas ao cenário globalizado da época, é um sistema administrativo o qual está ligado não somente à qualidade dos produtos, mas sim com todos os setores e funcionários da empresa. Neste sistema encontramos “elementos de várias fontes: princípios da administração científica de Taylor; controle estatístico do processo de Shewhart; conceitos sobre o comportamento humano estudados por Maslow e ainda todo o conhecimento ocidental da qualidade, principalmente os trabalhos de Deming e Juran” (BARBOSA, 1994, p. 3).

Deming definiu que a “qualidade deve ter como objetivo as necessidades dos usuários, presentes e futuras” e Juran representa a qualidade como “adequação à finalidade ou ao uso” (CHIAVENATO, 2000, p.663). Entretanto, mediante vários

conceitos a abordagem da qualidade total está baseada na obtenção da excelência em todas as etapas do processo de produção e de execução das tarefas seja ela interna ou externa. A qualidade total está intimamente conectada com a melhoria contínua, ou seja, a melhoria contínua está ligada aos conceitos operacionais, onde o funcionário participa da tomada de decisões e está centrada nas atividades em grupos das pessoas e a qualidade total se aplica para toda a organização, fundamentada para obtenção da excelência na qualidade dos produtos, serviços e processos.

O processo de melhoria contínua provém do conceito de *kaizen* que significa “um processo de gestão e uma cultura de negócios e que passou a significar aprimoramento contínuo e gradual, implementado por meio de envolvimento ativo e comprometido de todos os membros da organização” (CHIAVENATO, 2000, p. 661). A aplicação do *kaizen* tem como objetivo o melhoramento contínuo dos empregados a fim de melhorar a realização das tarefas do dia-a-dia, com resultados satisfatórios, elevação da qualidade, redução dos custos e satisfação dos clientes.

O conceito de qualidade total coloca a responsabilidade em todos os membros da organização, onde estes são os responsáveis em alcançar a qualidade nos processos que desempenham. Cada pessoa é responsável por seu desempenho e para garantir a eficiência destes processos há um controle burocrático por parte dos gestores do setor de sistema da qualidade que são responsáveis pela aplicação de regras, regulamentos e procedimentos que definem o desempenho considerado aceitável dos funcionários.

Essa maneira de trabalhar é altamente desalienante, na medida em que cada indivíduo terá condições de se auto-inspecionar e auto-controlar. [...] Cada indivíduo terá o resultado de seu trabalho medido através dos seus Itens de Controle. Cada um terá condições de comparar os resultados de seu trabalho com os padrões estabelecidos em função da satisfação das pessoas (auto-inspeção). Mediante a evidência de um resultado indesejável (problema), cada pessoa terá condições de analisar o processo pelo qual ela é responsável, identificar as causas do problema e atuar nessas causas de tal forma que se obtenha um resultado melhor. Isto é o que denominamos auto-controle (BARBOSA, 1994, p. 18).

“A G.Q.T. utiliza, assim, uma série de mecanismos cuja função primordial é o controle da força de trabalho como forma de garantir que os atributos indispensáveis à geração de mais-valia sejam colocados à disposição no processo produtivo” (TUPPY, 1998, p. 74). No entanto, a qualidade está focalizada nos problemas

operacionais e proporciona aos trabalhadores habilidades e autoridade para que tomem suas decisões no momento oportuno, tomando assim o papel antes desempenhado pelos gerentes.

A gestão da qualidade total está pautada em dez mandamentos aplicáveis para todos os níveis, mas cabe à alta administração ser modelo para que realmente ocorram progressos na cultura da empresa. São eles (CHIAVENATO, 2000, p. 666):

- Satisfação dos clientes- o cliente deve ser a peça fundamental e mais importante da empresa, pois são eles os consumidores dos produtos fabricados na organização.
- Delegação- é indispensável a delegação de autoridades na organização para que tenha um responsável pelas decisões e tomada de ações.
- Gerência- a gerência na gestão da qualidade tem como objetivo conduzir o andamento dos processos delegando os responsáveis, métodos e prazos.
- Melhoria contínua- este processo conduz a organização para o avanço e aperfeiçoamento das necessidades dos clientes, oferecendo meios que ultrapassem suas expectativas.
- Desenvolvimento das pessoas- a organização deve promover atividades para que os funcionários tenham espaço para demonstrar suas aptidões e capacidades profissionais.
- Disseminação de informações- todos os projetos desenvolvidos na organização devem ser socializados com seus funcionários, adequando a participação coletiva.
- Não aceitação de erros- para atingir a melhoria contínua os erros devem ser eliminados, possibilitando o alcance da excelência em todos os processos.
- Constância de propósitos- imprescindível a definição de propósitos e objetivos para planejamento participativo originando em comprometimento de tomada de ações.

- Garantia de qualidade- é indispensável a documentação escrita para registrar as etapas do processo que os funcionários devem seguir.
- Gerência de processos- eliminação das barreiras hierárquica promovendo interligação e eficiência no resultado final.

Neste sentido, os dez princípios estabelecidos para o gerenciamento da gestão da qualidade nos fazem recordar os conceitos de estabelecimento de padrões e rotinas aplicados na Teoria da Administração Científica de Taylor. “Se Taylor propunha a observação, a fragmentação, a quantificação das tarefas de uma forma clara e objetiva e, ainda, o controle de tais tarefas, a G.Q.T. vai estabelecer os mesmos parâmetros, embora, agora, camuflados por uma teorização humanizante” (TUPPY, 1998, p. 82). O sistema de controle se apóia no aumento da lucratividade e na especialidade do trabalho para exercício da divisão do trabalho e de uma função determinada. A gestão da qualidade, juntamente com a administração é uma ferramenta utilizada pelas organizações para gerar bons resultados e satisfazer as necessidades dos clientes internos e externos.

É importante salientar que essa mudança de concepção administrativa só se consolida em função das profundas alterações no mercado que, mais competitivo, sujeita as empresas à busca por inovações (sejam tecnológicas, mercadológicas ou administrativas) que lhe possam garantir a sobrevivência. Não se trata mais, unicamente, do aumento da produtividade, mas principalmente de mecanismos que lhe possibilitem competir no mercado com o produto certo, no momento certo e com o preço certo. Eis aqui o próprio conceito de qualidade, manifesto na “doutrina” da Qualidade Total (TUPPY, 1998, p. 78).

Para que seja aplicada e bem sucedida a garantia da qualidade total nas organizações, é necessário que seja inserido o controle da qualidade. O controle da qualidade tem como objetivo eliminar os problemas existentes em um processo de trabalho, e estes problemas são entendidos como o mal resultado de um trabalho executado.

Praticar o controle da qualidade significa que, mediante a ocorrência de um problema (resultado indesejável), deve-se analisar o processo para descobrir a causa fundamental do problema, atuar na sua causa e observar o resultado; caso seja positivo, padronizar (adotar novo procedimento) e estabelecer item de controle para vigiar a causa fundamental, para garantir

que o resultado indesejável (problema) não retornará (BARBOSA, 1994, p. 17).

Para manter o controle da qualidade no interior das empresas, a organização deve determinar as funções de cada um, ou seja, cada funcionário deve saber realmente quais são suas atribuições e por qual processo ele é responsável em gerenciar. Após compreender quais são suas funções o funcionário se responsabilizará em implementar ações que contribuam para alcançar o objetivo central da gestão da qualidade: satisfação dos clientes.

O principal instrumento da gerência da qualidade total para garantir sua excelência é a padronização, buscando atender seus objetivos e contribuindo para a satisfação de seus clientes. A forma como as empresas padronizam suas atividades é através da documentação elaborada a partir da criação conjunta com os envolvidos nas atividades descritas no procedimento.

O objetivo da padronização é definir e manter padrões de trabalho para cada etapa, desde o planejamento até o resultado final, e prever resultados como base para a ação administrativa de melhorias, ou seja, de buscar níveis de desempenho ainda não alcançados (BARBOSA, 1994, p. 1).

O conceito de padronização também tem suas origens nas teorias de Taylor, o qual foi mantido quando os trabalhos sobre a Gestão da Qualidade se iniciaram com os japoneses.

A grande contribuição dos japoneses foi, a partir das idéias de Deming, visualizar a Qualidade Total, não apenas como responsabilidade de um grupo técnico especializado em qualidade, mas como responsabilidade de todas as pessoas dentro de uma organização (BARBOSA, 1994, p. 4).

A necessidade da inclusão dos processos de padronização teve seus princípios mediante o crescimento econômico e industrial para assegurar o controle de inspeção dos processos e introduzir para as novas gerações os conceitos ali estabelecidos e introduzidos, proporcionando para a sociedade uma instrução orientada sobre o desenvolvimento produtivo. Em decorrência disso, a padronização se mantém até hoje garantindo que os funcionários tenham mais autonomia na tomada de decisões e estejam capacitados para assumir seus encargos. Assim, a padronização parte do princípio de que todos são capazes de interar na prática e na reflexão.

No entanto, a padronização é flexível e se molda mediante o consenso do grupo, quando se verifica que o processo pode ser melhorado há uma alteração do documento padronizado. Após as alterações este documento é divulgado para todos oferecendo treinamento sobre a atividade padronizada e verificando o cumprimento do padrão. “Padronizar é reunir as pessoas e discutir o procedimento até encontrar aquele que for melhor, treinar as pessoas e assegurar-se que a execução está de acordo com o que foi consensado” (FALCONI apud BARBOSA, 1994, p. 12). A padronização conduz e gerencia o trabalho realizado diariamente.

Para que o Sistema da qualidade tenha bom desenvolvimento deve haver na empresa o engajamento ativo de todos os colaboradores através de métodos e técnicas específicas, para que atinjam os objetivos definidos. A qualidade total é o termo utilizado nas empresas, onde esta só é atingida quando alcança as expectativas e necessidades dos clientes. A satisfação do cliente é delineada quando há um número reduzido de reclamações e falhas. Quando é detectada uma falha, as empresas logo tomam ações corretivas e até mesmo preventivas para atingir os resultados esperados que atendam às expectativas dos clientes.

A prática da análise do processo consiste em partirmos de um problema e buscarmos sua causa fundamental em meio a diversas causas, mediante a utilização dos métodos e ferramentas da Gestão da Qualidade Total. Para tal efeito, a análise do processo deve ser denominada e praticada por todas as pessoas da organização, constituindo-se em uma das principais atividades da Gestão da Qualidade Total (BARBOSA, 1994, p. 23).

A qualidade está baseada na excelência dos serviços prestados e se faz necessário uma gestão que analise e solucione os problemas existentes. O sistema da qualidade tem como função analisar, pesquisar e prevenir a ocorrência de problemas e defeitos.

4.2 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Dentro do universo da gestão da qualidade e de suas ferramentas, destacaremos as metodologias mais utilizadas para auxiliar os gestores na identificação dos problemas dentro das organizações.

Para resolução de problemas e gerência da Qualidade Total, as ferramentas mais utilizadas pelas organizações são o método de análise e solução de problemas (MASP) e o método PDCA, que consistem em estabelecer padrões que satisfaçam as necessidades dos clientes e mantém a participação de todos os funcionários da empresa compreendendo o entendimento e aplicação desses elementos. “As atividades dos grupos de controle de qualidade que são implantados na empresa levam os seus membros a se envolver constantemente com o processo de resolução de problemas e de tomada de decisões” (SCHÜLENZEN, 2003, p. 42).

A figura 1 representa o método disciplinado em oito etapas, que devem ser seguidas para eliminar o problema. Nos processos do MASP está sendo utilizado como conceito o ciclo PDCA, onde seu foco está voltado para a identificação dos problemas e consequentemente elaboração de ações corretivas e preventivas de forma a eliminar ou minimizar os problemas detectados.

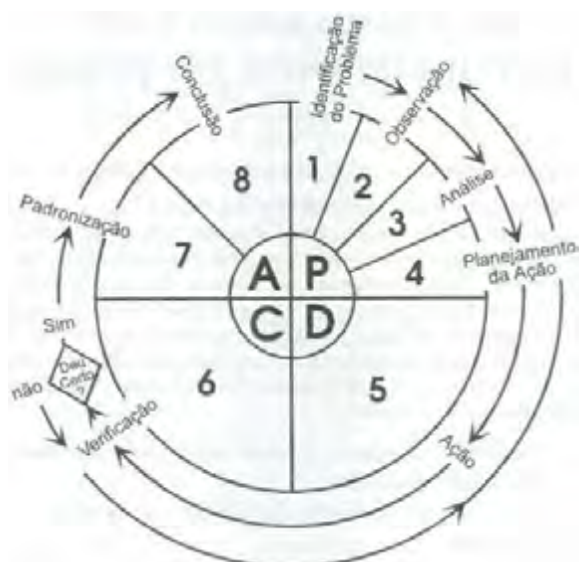


FIGURA 1: PDCA da metodologia de solução de problemas.

1. Identificação do problema: Definir claramente o problema e reconhecer as providências concretas.
2. Observação: Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
3. Análise: Descobrir as causas fundamentais
4. Plano de ação: Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
5. Ação: Bloquear as causas fundamentais.
6. Verificação: Verificar se o bloqueio foi efetivo.
7. Padronização: Prevenir contra o reaparecimento do problema.
8. Conclusão: Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

O MASP é utilizado para manutenção e melhoria dos padrões de qualidade e seus benefícios se baseiam na resolução de problemas de maneira efetiva, onde os membros de uma equipe são os próprios responsáveis em solucionar seus problemas tomando ações de melhorias. Se os oito processos destacados na figura 1 forem executados as atividades de melhoria estarão em uma consistência lógica e com vantagens.

O MASP foi introduzido devido à busca da melhoria da qualidade e é a base para todas as outras aplicações. Possui uma abordagem simples que permite organizar, orientar e disciplinar a forma como pensamos, interpretamos, analisamos, atuamos, avaliamos e consolidamos todas as atividades envolvidas nas situações de análise e solução de problemas

O MASP, devido à metodologia adotada, requer que se utilizem as funções mentais de analisar, estudar, pensar, raciocinar, associar, observar, entender, etc. Os relatos de várias experiências bem sucedidas da aplicação do MASP mostram que a participação ativa dos membros do grupo envolvidos na tarefa de analisar e resolver problemas são um forte fator de motivação e de satisfação pessoal (BARBOSA, 1994, p. 25).

O ciclo PDCA é geralmente aplicado para atingir resultados e seu foco está voltado para a melhoria contínua. Seus princípios são claros e tornam os processos envolvidos na execução da gestão mais ágeis. Este método padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos nas análises, e torna as

informações mais fáceis de entender. O ciclo possui quatro fases que orientam a busca da resolução de um problema e suas necessidades:

- 1-) Plan (Planejamento): Nesta fase são estabelecidas metas, identificação dos problemas, análise dos dados existentes e elaboração de uma ação a ser tomada;
- 2-) Do (Execução): A execução é a etapa pela qual devem ser realizadas e executadas as atividades conforme o plano de ação;
- 3-) Check (Verificação): Checa-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, elaborando relatórios e consolidando as informações.
- 4-) Action (Ação): Por fim, toma-se uma ação para eliminar ou minimizar os problemas, agindo de acordo com o que foi avaliado e planejado. Nesta última fase, novos planos de ação podem ser tomados de forma a melhorar a qualidade e aprimorar a execução, corrigindo possíveis erros.

O diagrama de causa e efeito, mais conhecido como espinha de peixe devido ao seu formato, também é uma das várias ferramentas utilizadas pelo Sistema de Gestão da Qualidade das empresas com o intuito de gerenciar a causa de um problema. Esta ferramenta auxilia e facilita a busca das causas de um problema, apresentando a relação entre um efeito e suas causas. Segundo Barbosa (1993), esta ferramenta pode ser utilizada, dentre tantas outras, com duas finalidades essenciais:

- Identificar e organizar possíveis causas de um problema, relacionando um efeito indesejável com suas possíveis causas;
- Identificar fatores necessários para garantir o sucesso de algum esforço.

Nestas duas situações o diagrama auxilia na determinação da verificação das causas de um problema e aos fatores que garantem o sucesso de um planejamento. Na solução de problemas, é selecionada como efeito a dificuldade a ser solucionada, buscando assim, suas causas. Após o desdobramento das causas, o diagrama de causa e efeito é elaborado sobre as causas principais.

Com a implantação dos programas de qualidade nas empresas, é necessário criar condições de trabalho adequadas e que se enquadrem para todos os níveis. O

programa chamado 5S (“sensos”), tem por finalidade organizar o ambiente de trabalho a fim de que traga benefícios na melhoria da produtividade, redução dos custos, menos desperdícios, uso eficiente do tempo e entre outras melhorias que podem ser atribuídas de forma simples e eficiente, alcançando resultados em curto prazo, portanto, torna-se imprescindível que todo colaborador esteja integrado. O programa 5S busca a melhoria comportamental e promove a disciplina na empresa através da responsabilidade de todos os funcionários, tornando o ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

Para que as tomadas de ações sobre um determinado problema sejam realizadas e tenham eficiência em seu processo é necessário que as empresas invistam em treinamento e desenvolvimento de pessoal. A implantação de um sistema da Qualidade em uma empresa é um processo efetivo e constante de treinamento, que tem como ponto de partida o incentivo do setor, o qual deve envolver todos para que haja êxito e aplicação dos métodos e conceitos que fundamentam o Sistema de Gestão da Qualidade. “O processo de implantação começa a se verificar quando cada membro da instituição, dentro dos respectivos níveis e funções que ocupam, começam a entender, assimilar e praticar os conceitos e métodos oferecidos pela Gestão da Qualidade em suas ações do dia-a-dia” (BARBOSA, 1994, p. 50).

Há um desafio muito grande nas fases de implantação do Sistema da Qualidade nas empresas, onde as pessoas envolvidas mantêm barreiras para aplicação de mudanças em seu ambiente e na forma de executar o seu trabalho. Nesta fase é importante a presença de líderes que saibam lidar com as dificuldades para que tragam soluções para os mesmos.

Mediante a implantação do Sistema da Qualidade em uma organização, apenas a inserção de ferramentas para gerenciar o andamento da mesma não são suficientes. É necessário, para que a empresa se mantenha qualificada mediante seus clientes, os certificados emitidos por órgãos competentes e regularizados. As certificações de qualidade concretizam a imagem da empresa nos negócios, aumentando a confiança mediante seus clientes e ganhando destaque no mercado, na busca de vencer a concorrência.

Considerando as normas e certificações de qualidade, tais como ISO, BPF (Boas Práticas de Fabricação), é necessário cada vez mais as práticas de

treinamento e desenvolvimento dos funcionários que desempenham tarefas que influenciam na qualidade da empresa, pois estes, na maioria das vezes, são auditados para comprovação do cumprimento das políticas da empresa. A prática de treinamentos dentro das organizações é considerada como uma estratégia para o sistema da qualidade, o qual faz parte de todo o planejamento da empresa.

As práticas de treinamentos nas empresas oferecem aos trabalhadores um meio de capacitação, a qual desenvolve as exigências do mercado bem como qualifica a empresa e seus colaboradores. Os treinamentos proporcionam interação entre os assuntos e políticas existentes nas organizações, desenvolvendo a construção de idéias e autonomia para realizar suas atividades e também para que o funcionário se sinta seguro na hora das decisões. “As atividades dos grupos de controle de qualidade que são implementados na empresa levam seus membros a se envolver constantemente com o processo de resolução de problemas e tomada de decisões” (SCHLÜNZEN, 2003, p. 42).

Para que as práticas de treinamentos comecem a tomar um novo rumo, onde haja a parceria entre empresa e funcionário, Schlünzen destaca a importância das empresas em

[...] procurar meios para capacitar o trabalhador a essa nova realidade. É preciso repensar os programas de treinamentos tradicionais, buscando novas ferramentas e metodologias, transformar o local de trabalho em um ambiente de aprendizado contínuo, reconceitar os papéis dos operários e gerentes para que possam se tornar parceiros na construção de conhecimento e formular estímulos para as pessoas criarem e participarem dos ambientes de indagação. Com isso, ocorrem mudanças tanto na qualificação do trabalhador como nas relações e no ambiente de trabalho (SCHLÜNZEN, 2003, p. 23).

Diante da necessidade da empresa em ser certificada, são desenvolvidos internamente meios que possam qualificar o funcionário e prepará-lo para suas rotinas diárias. A realização das atividades conforme as políticas deve ser uma prática cotidiana de todos os funcionários, não sendo necessário fazer preparações em vésperas de auditorias.

Para cumprir com estes objetivos a Synthes desenvolve um trabalho de treinamento e formação na empresa, que tem como base os tipos de treinamento a seguir:

a. Integração do funcionário

b. Treinamento básico e de fundamentos

c. Treinamentos da Qualidade

O primeiro treinamento, chamado de integração do funcionário é realizado com todos os colaboradores logo que ingressam na empresa. Este treinamento visa que o trabalhador conheça todos os objetivos da empresa, regras, procedimentos, rotina de suas funções, entre outros regulamentos que devem ser seguidos para o bom andamento de suas atividades e inclusão do mesmo, apresentando uma visão geral da organização.

O treinamento básico e de fundamentos apresenta os produtos que a empresa distribui e são direcionados exclusivamente para os funcionários da área comercial interna e externa. O conhecimento amplo dos materiais que a empresa vende é de extrema importância, pois os funcionários externos devem conhecer os produtos, nomes e utilização para que saibam oferecer aos médicos e fazer a solicitação dos materiais com os devidos nomes e quantidades. O pessoal interno, ao receber uma solicitação do representante externo deve conferir se o pedido do mesmo está condizente com a cirurgia e se haverá necessidade de inclusão ou exclusão de alguns itens.

O setor da Qualidade é responsável em oferecer aos colaboradores treinamentos quantos necessários para que o funcionário realize suas atividades de acordo com as políticas da empresa, ou seja, este setor é responsável em criar manuais operacionais e políticas para que em cada setor, os diferentes funcionários na mesma organização, realizem a mesma tarefa. Nesse sentido se um funcionário vier a ser substituído por outro, este saiba dar andamento às atividades já iniciadas, que em algumas situações são repetitivas ao longo do tempo ou se repetem por alguma regularidade. Há também uma preocupação do setor para que todos os funcionários participem dos treinamentos, onde esta necessidade surge para cumprimento dos requisitos e exigências dos órgãos de certificação de qualidade.

Considerando este três tipos de treinamentos, a empresa Synthes, oferece estes treinamentos de formação de maneira presencial e a distância, onde cada treinamento depende da necessidade e dos recursos utilizados.

Num primeiro momento estes cursos são oferecidos aos novos funcionários admitidos, mas se for detectado que um funcionário antigo está precisando de apoio para realizar suas tarefas, o mesmo é indicado para participar de um treinamento. A

empresa Synthes visa sempre a formação de seus funcionários, em casos onde este está realizando suas tarefas de maneira que não são condizentes com as políticas, lhe é dado uma nova chance para crescimento e aperfeiçoamento das suas habilidades.

Todos os funcionários que participam dos treinamentos passam por uma avaliação de retenção dos conhecimentos, ou seja, quais foram as contribuições que o treinamento trouxe para sua formação profissional.

Na década de 1950, as marcas de um novo paradigma produção, originado na Toyota Motor Company, denominado Produção Enxuta ou Learn Production, começaram a surgir, com a valorização do trabalho em equipe, da comunicação e, principalmente, com o uso eficiente dos recursos, alicerçando-se em uma busca contínua por melhorias e, com isso, valorizando a aprendizagem de seus trabalhadores (SCHLÜNZEN, 2003, p. 35).

Quando o funcionário está integrado à estrutura e às suas atividades, é preciso que haja uma avaliação de forma a identificar suas potencialidades e definir como elas podem ser aplicadas em benefício da empresa. A verificação do sistema é realizada em cada processo como um meio para desenvolver a força de trabalho nas organizações, preparando os funcionários para o cargo que irão atuar e para que haja qualidade nos métodos envolvidos, uma das soluções para o Sistema da Qualidade para que sejam padronizados os procedimentos da empresa.

Muitos dos treinamentos oferecidos pelas empresas são realizados e aplicados através de ferramentas tecnológicas, pois são fáceis de serem manuseados e motiva os funcionários, que em sua maioria trabalham com recursos tecnológicos, a realizarem os devidos treinamentos. A empresa, ao divulgar a necessidade da realização dos treinamentos, deve apresentar ao trabalhador quais são os objetivos do treinamento e sua importância para execução de tarefas.

Os treinamentos em grande parte têm como objetivo preparar os funcionários para suas tarefas, proporcionar oportunidade de desenvolvimento, salientando possíveis dúvidas e esclarecimentos e motivar os funcionários para as novas técnicas de gestão, aperfeiçoando e desenvolvendo seus conceitos profissionais. "O treinamento envolve transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da Organização, do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competências (CHIAVENATO, 2000).

4.3 A PRÁTICA DE TREINAMENTOS

Com os novos sistemas de produção industrial e com as transformações que ocorreram no processo produtivo das empresas, passando de um sistema de produção artesanal para um sistema de produção em massa, começou a surgir a necessidade de novo modelo de produção, com a “valorização do trabalho em equipe, da comunicação e, principalmente, com o uso eficiente dos recursos, alicerçando-se em uma busca contínua por melhorias e, com isso, valorizando a aprendizagem de seus trabalhadores” (SCHÜLENZEN, 2003, p. 36).

Com os estudos de Taylor e Ford, denominada como “Princípios da Administração Científica”, para controle dos processos e minimização do tempo das atividades, houve a necessidade de preparação dos trabalhadores através de treinamentos para executarem suas tarefas de acordo com as metas estabelecidas. A valorização do trabalhador na empresa e o oferecimento de treinamento e capacitação profissional, o ajudam a desenvolver suas capacidades e habilidades, bem como realizar um trabalho dentro das expectativas.

Através da racionalização dos elementos de produção foi idealizada a linha de montagem através dos princípios da administração científica, permitindo o desenvolvimento industrial da produção em série, isto é, o moderno método pelo qual grande quantidade de um determinado produto padronizado é fabricada. A produção em série ou em massa, no caso, é obtida graças a uma organização produtiva que emprega quantidades mínimas de um bem útil padronizado em seu material, mão-de-obra, desenho e ao mínimo custo possível. A condição precedente, necessária e suficiente para a existência da produção em massa, é a capacidade latente ou desenvolvida do consumo em massa (CHIAVENATO, 2000).

A empresa deve oferecer ao funcionário um ambiente de aprendizagem para que ele possa criar novos conhecimentos, criando a possibilidade de contato com outras informações e propiciando o desenvolvimento e a construção de novas idéias. Por meio de diferentes informações o colaborador se envolve e compreende as diversas áreas do saber.

[...] as empresas precisam procurar meios para capacitar o trabalhador a essa nova realidade. É preciso repensar os programas de treinamento tradicionais, buscando novas ferramentas e metodologias, transformar o

local de trabalho em um ambiente de aprendizado contínuo, reconceituar os papéis dos operários e gerentes para que possam se tornar parceiros na construção de conhecimento e formular estímulos para as pessoas criarem e participarem de ambientes de indagação. Com isso, ocorrem mudanças tanto na qualificação do trabalhador como nas relações e no ambiente de trabalho (SCHÜLENZEN, 2003, p.23).

A formação de recursos humanos na empresa em comunhão com o setor da Qualidade através das práticas e desenvolvimento de treinamentos possibilita e amplia a capacidade do funcionário em criar novos conhecimentos e contribuir para a difusão desses novos saberes. Este contexto é considerado por alguns pesquisadores como Aprendizagem Organizacional, entendida nas organizações como “capacidade em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insights*” (GARVIN apud SCHÜLENZEN, 2003, p. 55).

Ainda são muitas as precisões das empresas em criar programas de treinamento para resolução de problemas de capacitação de pessoal, onde surge a necessidade cada vez maior em desenvolver técnicas, métodos, ferramentas de aprendizagem para atender às modificações que se ampliam consecutivamente, tanto no ambiente de trabalho como no avanço de novas tecnologias.

As práticas de treinamento devem ser desenvolvidas para que haja a troca de informações e acúmulo de idéias, onde um deve ensinar o outro em parceria e aprendizado contínuo. A troca de experiências é de fundamental importância, pois onde há vários trabalhadores realizando o mesmo trabalho, sempre haverá aquele que realiza de maneira diferente a mesma tarefa e que pode contribuir para acréscimo profissional do outro, o conhecimento é criado e usado por todos.

4.4 FERRAMENTA UNIVERSIDADE VIRTUAL

Mediante as ferramentas da Qualidade utilizadas pelas empresas como forma de controle e melhoria dos processos, destacaremos neste trabalho uma ferramenta criada internamente a qual é utilizada para treinar os funcionários. As ferramentas criadas pelas empresas são as mais utilizadas, pois o setor de Tecnologia da Informação, alocado internamente, desenvolve estes recursos de acordo com as necessidades da empresa.

Contudo, se faz necessário o uso de uma ferramenta de controle de acesso a estes documentos e a ferramenta, intitulada nesta pesquisa como “Universidade Virtual” é o recurso utilizado na Synthes para este fim.

Esta ferramenta foi desenvolvida pelo setor de Sistema de Gestão da Qualidade da empresa pesquisada. A Synthes atende mais de 350 funcionários espalhados por todas as regiões do Brasil, sendo que 150 funcionários trabalham na Matriz, localizada em Rio Claro- SP.

Diante do comprometimento da empresa, em oferecer serviços e produtos aprovados dentro das normas regulatórias e que atendam as necessidades de seus clientes, busca treinar seus funcionários para que estejam aptos a desenvolver suas funções de acordo com as expectativas de seus consumidores, ou seja, os médicos e pacientes, os quais precisam de confiança para escolher os produtos oferecidos.

A empresa visa sempre a satisfação plena do cliente, desde a escolha pelo uso dos materiais até a recuperação do paciente. Com isso, desenvolve e oferece mecanismos para que seus colaboradores estejam sempre treinados e de acordo com as políticas estabelecidas.

A partir do crescimento contínuo da área em que a empresa atua e da demanda de treinamento pelo crescimento do quadro de funcionários, o setor de Sistema de Gestão da Qualidade verificou a necessidade da criação de uma ferramenta para avaliação de retenção de conhecimentos dos novos funcionários e também da chamada reciclagem dos conhecimentos dos funcionários que já atuam na empresa há mais tempo.

O gráfico abaixo apresenta o crescimento no quadro de funcionários ocorrido na empresa nos últimos três anos.

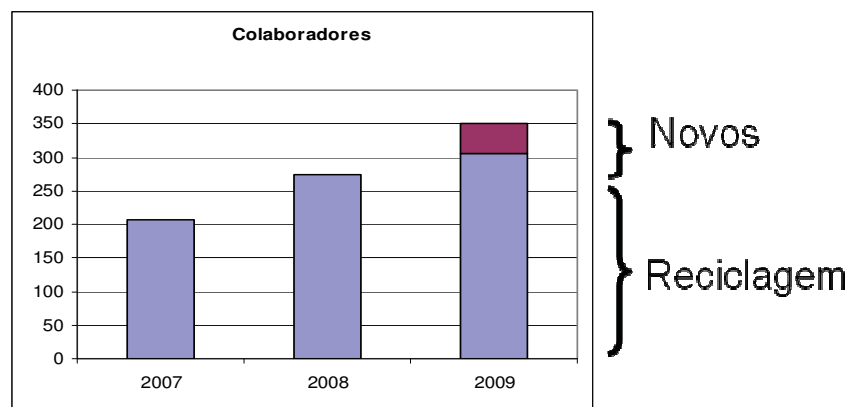


FIGURA 1- Gráfico de crescimento do quadro de funcionários.

A limitação de tempo dos gerentes e também a distância das filiais para realizar os treinamentos referentes ao Sistema de Gestão da Qualidade também são uma das motivações para criação da ferramenta, onde estes deslocamentos ficam inviáveis para a empresa.

O objetivo desta ferramenta é o registro de conhecimentos sobre as políticas da empresa e que os funcionários têm informações referentes às suas rotinas, atualmente o Sistema de Gestão da Qualidade controla mais de 300 documentos.

Estes documentos são elaborados pelos profissionais de cada setor, com o auxílio do Sistema da Qualidade, que são apresentadas informações necessárias para o bom desempenho das tarefas dos funcionários. A divulgação destas políticas e treinamento faz parte da rotina do Sistema da Qualidade para que os indivíduos envolvidos cumpram os padrões estabelecidos. A padronização, através das políticas, representa uma análise dos processos desenvolvidos para alcance de objetivos e metas.

A organização, sistematização e controle do método de transmitir os conhecimentos elaborados às novas gerações foram introduzidos e ampliados à medida que a sociedade se tornou mais complexa e passou a demandar de seus membros uma instrução orientada pelos desenvolvimentos do setor produtivo, da ciência e da técnica [...] (BARBOSA, 1993, p. 30).

A divulgação destes documentos antes da elaboração da Universidade Virtual se dava através do envio de e-mails aos colaboradores divulgando quando uma

nova política era elaborada ou até mesmo quando esta sofria alguma alteração. Mas, através do envio de e-mail não se tinha o controle se o funcionário havia aberto o documento para leitura e se havia entendido os conceitos ali delineados, resultando em erros na execução dos processos e alegação de desconhecimento das políticas.

As dificuldades existentes, tais como busca em vencer a inércia e buscar ajuda, timidez em perguntar várias vezes, dificuldade de interpretação das leituras também foram objetivos principais para criação e desenvolvimento da ferramenta.

Com a criação da Universidade Virtual, cada usuário tem um acesso particular, o qual tem a disponibilidade de ler as políticas da empresa e após a leitura realizar um teste referente ao documento lido. Para cada documento são aplicadas cinco perguntas alternativas. O uso da ferramenta, segundo o Coordenador do Sistema da Qualidade “gera profissionais treinados, mais resultados e menos retrabalho”. A empresa tem como foco utilizar um método diferente para aplicação de seus programas de formação, transformando os trabalhadores em pessoas que construam o seu próprio conhecimento e não que sejam apenas meros receptores de informação.

Neste sistema de avaliação de retenção de conhecimentos, os treinamentos são elaborados de forma didática e podem ser repetidos quantas vezes o colaborador sentir necessidade, no momento adequado e com acesso remoto ao treinador. Essa fase pode ser ilustrada a partir da figura 1.1.

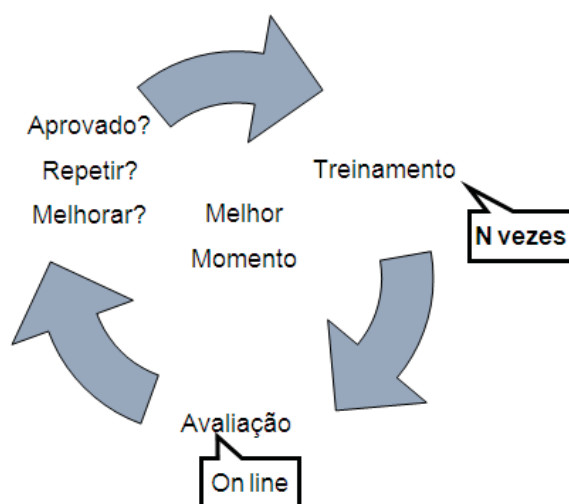


FIGURA 1.1- *Modus Operandis*.

Descrevemos abaixo um fluxo de operações (Figura 1.2) que são desenvolvidos para que a Universidade Virtual seja aplicada a todos os funcionários e também seja passada pelas devidas aprovações, com o intuito de não aplicar um treinamento que não esteja de acordo com as políticas da empresa.

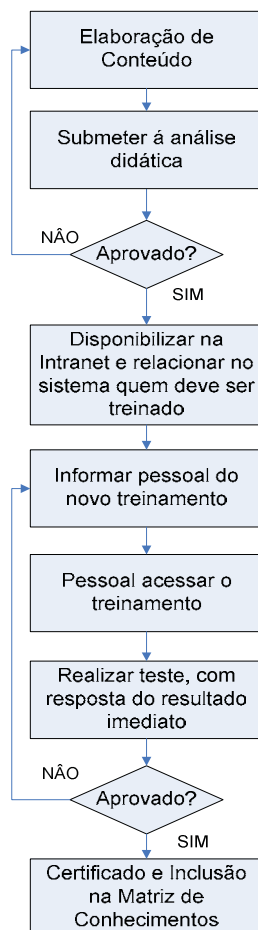


FIGURA 1.2- Fluxo de operações

O desenvolvimento inicial da ferramenta se deu mediante a contratação de uma Pedagoga para elaboração dos testes e desenvolvimento de novas políticas. A escolha pela contratação de uma pedagoga foi pelo fato de que a empresa alega que muitas vezes aplicam conteúdos e mensagens com linguagens muito técnicas e de difícil compreensão para alguns funcionários, considerando o atendimento completo de todos os setores e níveis da empresa, uma vez que estas políticas são aplicáveis para todos os funcionários, sem exceção.

Com a presença de uma Pedagoga na empresa, considera que esta possa transportar uma mensagem de fácil interpretação, mais didática, e que com isso consigam uma porcentagem maior da compreensão de todos os funcionários.

A ferramenta pedagógica utilizada para aplicação e execução da Universidade Virtual, levando em consideração as novas tecnologias, se dá através do uso do computador, onde todos os funcionários têm acesso para realização dos treinamentos. “Considerando a aprendizagem dentro de uma organização, o computador deve ser um instrumento que auxilie o trabalhador na construção do seu próprio conhecimento” (SCHÜLENZEN, 2003, p. 69).

Houve muita cautela para elaboração dos testes, pois como alguns documentos se aplicam para todos os funcionários, sem distinção do setor, desde a diretoria até a produção, tivemos uma preocupação na linguagem e no nível de dificuldade dos testes. O objetivo dos testes, não é a reprovação do usuário, mas sim a compreensão de suas práticas diárias e o registro da realização e da leitura dos mesmos. Apenas a leitura não garante que o funcionário entendeu o que leu e a realização dos testes possibilita a fixação e memorização do documento.

Esta ferramenta deve ser acessada semanalmente pelos funcionários, pois sempre há novos documentos com testes para serem cumpridos. Se o teste não é realizado no período estabelecido um e-mail é enviado ao funcionário avisando sobre suas pendências, mas isso não compromete em nenhum aspecto o colaborador, pois a Universidade Virtual, assim como todo o Sistema da Qualidade, visa o aperfeiçoamento de suas rotinas, mas o comprometimento cabe exclusivamente ao funcionário.

Com o intuito de garantir a eficácia do programa desenvolvido, como já mencionado, é realizada uma análise periódica do sistema para verificar o nível de utilização da ferramenta. Há uma preocupação na forma como são aplicadas as avaliações de eficiência da ferramenta, pois em alguns casos os questionários e conversas informais sobre o uso do programa com os funcionários podem não ser suficientes.

Se um funcionário não é aprovado nos testes, isso não significa que ele seja considerado como um mau funcionário, neste caso, são muitas as particularidades, entre elas, podemos destacar a falta de comprometimento e a realização do teste sem o devido conhecimento da política, ou seja, na base do “chute”.

[...] um dos grandes erros evidenciados durante a implantação de normas de qualidade é não acompanhar a eficácia dos treinamentos realizados. Isso poderia garantir às empresas verificar se as atividades desenvolvidas realmente estão repercutindo na aprendizagem dos trabalhadores e se refletindo em expressivos resultados operacionais (SCHÜLENZEN, 2003, p. 24).

Ao término da conclusão de cada teste realizado e aprovado um *feedback* do questionário e do documento lido é imediatamente aberto para o usuário preencher se estava claro ou não as perguntas e a política. Se selecionado como claro, não são tomadas ações, do contrário, o Sistema da Qualidade entra em contato com o funcionário para esclarecimento de possíveis dúvidas ou reelaboração da política, a fim de tornar os testes o mais claro possível.

Schülenzen (2003) classifica como abordagem construcionista todas as etapas pela qual o funcionário participa da construção da depuração dos erros cometidos, através dos *feedbacks*, controle do processo de aprendizagem, facilidade de detecção de erros, mas destaca a importância da construção de ambientes projetados com a participação integral do trabalhador, norteada pelas suas experiências.

Outras considerações são tomadas em relação ao uso da ferramenta, onde toda implantação de uma nova prática no contexto das organizações, acarreta em mudanças, as quais na maioria das vezes não são bem vindas. Para divulgação do novo programa implantado, foi necessário fazer uma apresentação formal para todos os funcionários explicando sua função, seus objetivos, utilização e quais contribuições trariam para o bom desenvolvimento dos processos. Um prazo máximo foi estipulado para conclusão dos testes na primeira fase de implantação. “A mudança na cultura da empresa é importante, pois a organização que aprende a sua cultura é aquela em que a aprendizagem é reconhecida como absolutamente crítica para o sucesso da corporação” (Marquardt apud Schülenzen, 2003, p. 33).

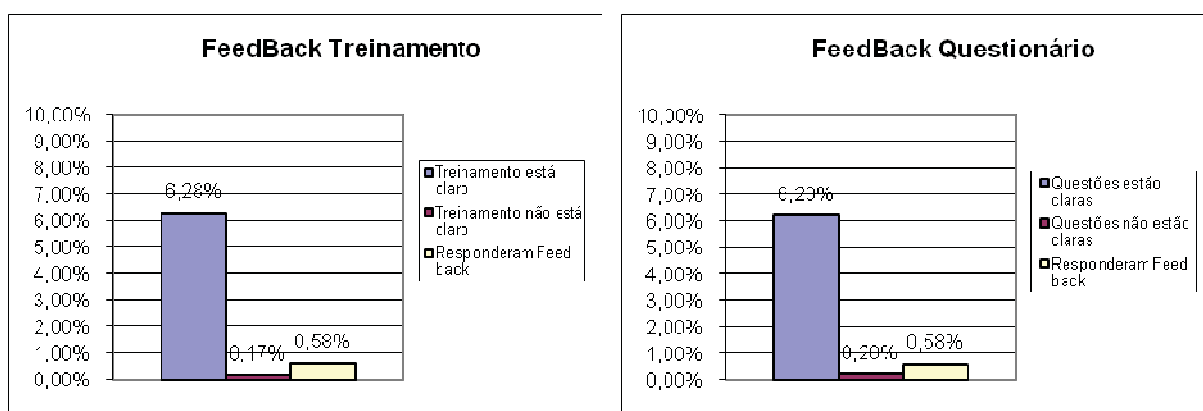
Nessa abordagem, os aspectos como a valorização da subjetividade, o comportamento, os ideais, os valores, as emoções e a postura profissional podem ser considerados no desenvolvimento de novas estratégias que colaboram na compreensão do processo de aprendizagem organizacional. A valorização desses aspectos e as novas exigências de perfil e postura profissional têm levado à revisão de critérios de avaliação, considerando as dimensões citadas acima, antes deixadas à parte (PEIXOTO apud SCHÜLENZEN, 2003, p. 74).

4.5 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DA FERRAMENTA UNIVERSIDADE VIRTUAL

Com a implantação da ferramenta Universidade Virtual, sua eficácia e utilização são acompanhados através de pesquisas de satisfação e indicadores de desempenho que realizam estudos em relação aos benefícios que este recurso está trazendo para a empresa e para os funcionários.

Para controlar a eficiência do treinamento, após a realização de cada teste é possível que o usuário faça uma avaliação informal através de um *feedback*. Este *feedback* aparece para o funcionário sempre que o teste é concluído, para verificar a eficácia dos testes e também da política. O sistema da qualidade gerencia estas opiniões para tomada de ações facilitando o uso da ferramenta e compreensão dos funcionários em relação ao treinamento.

As opções oferecidas aos usuários se referem aos feedbacks de treinamento e de questionário. O gráfico abaixo apresenta a porcentagem de usuários que deram suas opiniões:



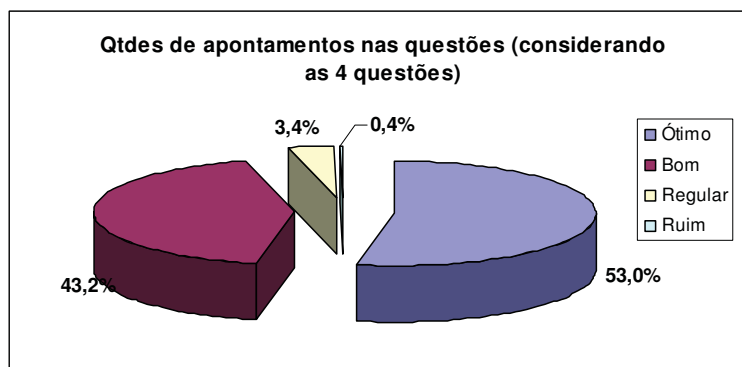
Como podemos analisar apenas 0,58% dos usuários que realizaram os testes deram suas opiniões. Este fato se deu, pois o preenchimento do *feedback* não era obrigatório. A ação do sistema da qualidade foi reforçar aos usuários a importância do preenchimento e configurar a ferramenta de treinamento para que o *feedback* seja um campo obrigatório para conclusão. Contudo, os registros referentes às questões e treinamento claros, foram maiores que o número de testes e treinamento não claros, o que representa uma boa porcentagem sobre o entendimento dos usuários em relação às suas rotinas e também à qualidade dos treinamentos.

Para garantir a eficácia do programa, após três meses de utilização da ferramenta, foi realizada uma Pesquisa formal de satisfação dos usuários sobre a Universidade Virtual, a fim de permitir tomada de ações para melhorar o uso da ferramenta.

Para estratificar o grau de satisfação dos usuários, sobre determinado item, foi utilizado o seguinte critério, de forma que a avaliação pôde variar de zero a 100%:

Ótimo	= N° de usuários votantes X 4
Bom	= N° de usuários votantes X 3
Regular	= N° de usuários votantes X 2
Ruim	= N° de usuários votantes X 1
IS	= Soma (ótimo, bom, regular e ruim) / N° Total de votantes X 4

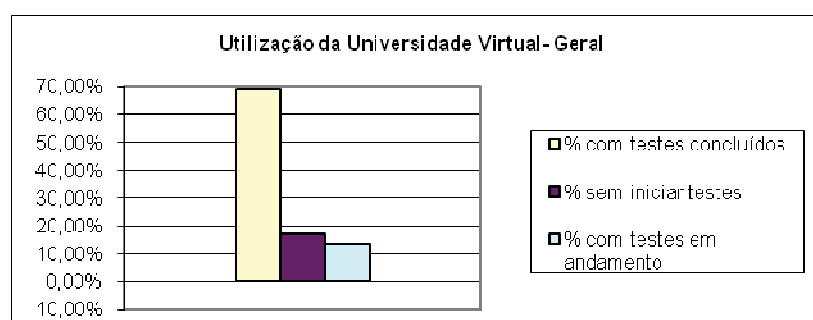
A metodologia utilizada foi de simples aplicação e o envio foi através de e-mail com um formulário contendo perguntas específicas sobre a ferramenta e um campo aberto para sugestões. As perguntas abrangiam: facilidade de acesso à ferramenta (89%), suporte aos problemas de acesso (88%), suporte às dúvidas sobre os treinamentos (86%) e qualidade dos treinamentos oferecidos (85%). Para ciência, o gráfico apresenta as quantidades de apontamentos nas quatro questões:



Para todas as avaliações classificadas como “Regular” ou “Ruim”, foram tomadas ações de correção e dada uma resposta formal ao usuário. Para todos os comentários e sugestões, que tiveram uma participação de 48% dos usuários, houve uma análise e resposta ao usuário.

Os questionários foram enviados para 150 usuários, porém conseguimos o preenchimento de apenas 67 questionários, totalizando 45% de participação, o que é ótimo para uma pesquisa, onde a média do universo de respostas de pesquisas de

satisfação é 30%. O número de participações na pesquisa pode ser explicado como consequência da conclusão dos testes na ferramenta, os usuários que concluíram (70%) foram os que enviaram suas sugestões. O gráfico representa a participação dos funcionários na realização dos testes na ferramenta Universidade Virtual.



Por ser uma ferramenta nova inserida na empresa, perante a amostragem os usuários não se mostraram resistentes quanto ao seu uso, apresentando o índice geral de satisfação com 87%. A porcentagem de usuários por cidade, que alcançou o maior número de testes concluído durante o período estabelecido foi a matriz em Rio Claro, e as demais cidades apresentaram um número elevado de testes sem iniciar. Podemos tomar como conclusão que o número superior na cidade de Rio Claro se dá pelo fato do setor de sistema da qualidade estar situado na Matriz e as cobranças serem mais ativas. Para as demais cidades é utilizado o e-mail para serem feitas as cobranças, entretanto não garante o efetivo cumprimento das regras.

Os dados revelam que a ferramenta teve grande aceitação dos usuários e a partir dos comentários da pesquisa de satisfação podemos constatar qual foi a visão dos funcionários mediante a nova ferramenta de treinamento. Foram separados cinco comentários de usuários os quais abrange desde a gerência até a produção.

O gerente de produtos destacou que todos, sem exceção devem repetir os principais testes de suas áreas mensalmente, *“assim todos ficarão “por dentro” dos procedimentos da Synthes. Isso será muito importante para que os funcionários tenham um desempenho de alto nível em suas atividades”*. Outro gerente enfatiza que *“a ferramenta é uma maneira ótima de fazer com que os colaboradores estejam sempre se atualizando e entendendo os procedimentos da Synthes”*.

O funcionário que trabalha internamente no escritório realça que a ferramenta é de fácil interpretação, *“acredito que é uma ótima iniciativa a fim de padronizarmos*

os procedimentos que envolvem nossa rotina de trabalho e consequentemente falarmos a mesma língua uma vez que todos os colaboradores realizem os treinamentos disponíveis na universidade Synthes”.

O estagiário diz que *“a Universidade Synthes nos ajudou a ter um maior conhecimento sobre os procedimentos e tirar nossas dúvidas com maior facilidade”.*

O líder da produção ressaltou que *“foi ótimo o treinamento, veio nos reforçar os conhecimentos, rever informações importantes. Vejo como uma melhoria continua, com objetivo da qualidade na empresa. Gostaria que tivesse mais para aprimorar os conhecimentos e colocá-los em prática”.*

Muitos foram os comentários e sugestões sobre a ferramenta que comprovaram sua eficiência, os quais podem ser comprovados a partir da pesquisa de satisfação do uso da ferramenta. Porém, como a pesquisa abrangia os comentários de uma maneira geral sobre a ferramenta e foi aplicada pelo setor da Qualidade, não é possível perceber a subjetividade implícita sobre o verdadeiro sentido que o programa possibilita ao empregado.

Para garantir a validação dos dados, foi realizada uma entrevista pautada em 5 questões, para verificar até que ponto a ferramenta interfere no ambiente de trabalho e quanto a subjetividade do trabalhador está comprometida com a inserção da ferramenta. O uso da entrevista foi utilizado para entender concretamente o fenômeno estudado, a fim de coletar informações sobre opinião, concepções, expectativas dos usuários em relação à ferramenta. Com o objetivo de avaliar estes conceitos, utilizou-se como instrumento para coleta de dados um questionário semi-estruturado, aplicado para 6 funcionários, os quais são formados em níveis diferentes: gerente (mestrado), MBA, graduados, estagiário e produção.

Há um ano a ferramenta Universidade Virtual está inserida na empresa e através das entrevistas com dados qualitativos foi possível perceber que alguns trabalhadores não se importam pelo fato de existir esta ferramenta e outros consideram de extrema importância sua existência. Os programas de qualidade total dentro das empresas têm como objetivo o aperfeiçoamento nos métodos de trabalho, nos processos, elevação da produtividade, redução dos custos, melhoria da comunicação entre os trabalhadores e integração entre as diferentes áreas da organização.

No entanto, o setor da Qualidade na Synthes desenvolve projetos que possam inserir o trabalhador em suas rotinas diárias e que contribua para o andamento de suas atividades. A Universidade Virtual, segundo o funcionário da produção, *“[...] contribui e muito para que as rotinas tenham um melhor rendimento, pois no decorrer do dia-a-dia há informações que são difíceis de serem coletadas e com a ferramenta tudo fica mais prático e acessível para execução de todas as tarefas dentro dos procedimentos da nossa organização”*.

Podemos notar que pelas falas do funcionário da produção, com nível médio, houve um resultado positivo em relação à inserção desta ferramenta na empresa. O fato de o funcionário conseguir encontrar respostas para suas dúvidas no momento oportuno traz um sentimento de satisfação ao seu serviço, evitando que ocorram falhas no processo e alcance o máximo de conhecimento sobre as etapas de trabalho. Quanto mais o indivíduo conhece sua função no interior da organização, mais ágil e hábil será o processo realizado por ele e menos serão as cobranças.

O programa facilitou o acesso a informações, possibilitando que o funcionário tenha independência para procurar respostas e soluções para seus questionamentos. A empresa, de certa forma, abre espaço para que o funcionário tenha liberdade. “A fim de aumentar essa liberdade da organização, os seus recursos precisam estar livres de qualquer controle, e as posições não podem ser monopolizadas por qualquer titular. Precisam estar livres, a fim de serem distribuídas e redistribuídas, segundo as necessidades da organização” (ETZIONI, 1964, p.87).

Taylor destaca a modelização para a construção da visão do trabalho. A ferramenta Universidade Virtual modela o funcionário em suas rotinas tornando-o capaz de realizar os testes e também criando uma visão ao funcionário de satisfação, conforme destacou o funcionário da produção.

“Nesse sentido, a organização e seus gestores passam a se utilizar de técnicas, políticas e práticas organizacionais que visam o controle do trabalhador sem, contudo, parecer que estão controlando” (GUIMARÃES, 2006, np.). A Universidade Virtual trata-se, portanto, de uma técnica de controle, como nos métodos do Taylorismo, mas de uma forma mais sutil, tomando domínio sobre o trabalhador.

Já para outro funcionário, formado em MBA, a ferramenta não contribui para a execução de suas tarefas, *“[...] acredito que da maneira como está acabe se*

tornando algo mecânico, ou seja, usamos apenas para cumprir com algo que nos foi imposto. No dia-a-dia acabamos por não usar as informações ali contidas". Este funcionário coloca a ferramenta como uma imposição, algo que não atribui sentido nenhum para ele, imposta por alguém superior. Outro ponto levantado é que as atividades diárias do entrevistado não são controladas, pois quando ele destaca que as informações ali contidas não são usadas, implicitamente ele coloca que o que faz não está registrado em procedimentos.

Entretanto, há uma grande diferenciação entre os conceitos elencados pelo funcionário da produção e do funcionário formado em MBA sobre os mesmos conceitos. O que podemos perceber é que o primeiro entrevistado relaciona a ferramenta como um objeto para tirar suas dúvidas, onde as dificuldades, devido à sua formação, são maiores do que para o funcionário já formado em MBA, que considera a ferramenta sem utilidade.

O segundo entrevistado não se deixa levar pelos argumentos da organização e realiza suas atividades da maneira que considera ser a correta, pensando e aprimorando sua prática com subjetividade. Para representar este argumento, Guimarães (2002, n.p.) define que "por mais que se tente impor formas de controle e reduzir as possibilidades dos trabalhadores, [...] os sujeitos encontram modos de enfrentamento da situação".

A ferramenta Universidade Virtual não exige esforços do funcionário para a realização dos testes, porém, o usuário tem a possibilidade de averiguar se suas atividades estão sendo condizentes com o que é estabelecido nos procedimentos, onde mesmo não havendo controle autoritário, em algum momento este funcionário será cobrado para melhores resultados, pois em uma organização é necessário cumprir metas e prazos, "o algoz desaparece em meio a uma tecnoburocracia simpática e impessoal, o que faz com que o trabalhador se obrigue a uma vigilância eterna contra um 'inimigo' abstrato" (CODO et al apud GUIMARÃES, 2006, n.p.).

As organizações, - que Weber denomina burocracias, - estabelecem normas e precisam impô-las; tem regras e regulamentos; dão ordens que devem ser obedecidas, a fim de que a organização funcione com eficiência. Até certo ponto, uma organização pode se apoiar em seu poder, a fim de fazer com que o participante obedeça. Até certo ponto, a organização pode manter a disciplina através do controle de diversas recompensas e sanções, a fim de assegurar maior satisfação e menos decepção (ETZIONI, 1964, p.82).

Nesse sentido, “alguns trabalhadores descobrem formas de lidar com o que lhes é prescrito, com as imposições das regras e da tarefa [...], contudo, permitem ver com mais otimismo a afirmação de que há uma perda de si, de sua posição de sujeito e de sua humanidade” (GUIMARÃES, 2006, np.).

O entrevistado que cursou MBA, sem ser questionado a respeito do controle que esta ferramenta tem sobre o funcionário destacou que “[...] *a universidade é a forma eletrônica de enquadrar e padronizar a sistemática de trabalho diante das normas da empresa*”. Para ele, mesmo a ferramenta não sendo utilizada rotineiramente, seu conceito sobre o programa é para enquadrar o funcionário nas normas da empresa e todas as atividades são padronizadas através de procedimentos do setor da qualidade.

A ferramenta se apresenta como uma forma mecânica e padronizada de execução do trabalho, dando pouca abertura para que o funcionário possa executá-la, onde sua capacitação e habilidades estão voltadas para pequenos testes de verificação de desempenho de seus processos, os quais na verdade englobam muito mais do que um programa de treinamento fechado.

As relações de poder, para Taylor, se estabelecem em um espaço pedagógico de hierarquia, onde são confrontados e analisados os processos produtivos de trabalho (HELOANI, 1994). Os métodos estabelecidos por Taylor, não exigiam que o funcionário pensasse ou aprimorasse sua prática, mas apenas para que este realizasse suas tarefas no tempo estabelecido para aumento da produtividade. O operário não usava suas aptidões, “[...] a racionalidade na imputação de cada tarefa deve reafirmar a divisão de trabalho manual e intelectual e gerar elementos de reciprocidade: a capacidade de formular leis geridas por parte do trabalho intelectual contribui para melhor execução do trabalho manual” (HELOANI, 1994, p. 22).

Os trabalhadores, mediante as ferramentas de controle que regem as práticas e normas dentro da organização, perdem a autonomia e a reprodução das relações sociais, fruto do trabalho parcelado e também de uma nova forma de controle “informático” (GUIMARÃES, 2006, np.). Atualmente, todos os trabalhos desenvolvidos dentro das empresas são de forma eletrônica, e estes é uma nova forma de controle sobre o indivíduo. O computador passou a substituir as figuras dos supervisores e os programas criados controlam as tarefas dos trabalhadores.

Um funcionário graduado enfatizou que “[...] *os procedimentos devem ser rigorosamente seguidos e é muito burocrático, atrapalhando o desempenho do trabalho*”. Muitas vezes, como levanta o entrevistado, o controle excessivo acaba prejudicando o andamento do trabalho dos funcionários, os quais ficam presos nas normas da empresa e não se abrem para novas oportunidades e novos meios de realizar o serviço.

O poder escrito dos relatórios e dos arquivos transforma o indivíduo e suas particularidades em objetos de poder, à medida que eles são catalogados em função de sua potencialidade e periculosidade para a organização (HELOANI, 1994, p. 27).

As características burocráticas estão presentes nas organizações devido ao excesso e necessidade de formalidades e a administração das empresas foram sendo pautadas na racionalidade e no ideológico controlador. O controle burocrático, presente nas normas, regras, procedimentos se configura em modelos “indiretos de controle, ao inscrever a regulamentação das atividades em um conjunto de mecanismos estruturais objetivos e impessoais” (GUIMARÃES, 2006, np.)

Weber sugeriu que, para que uma estrutura moderna de organização seja eficiente e competente, como instrumento da organização, precisa ter autoridade burocrática. [...] Apenas quando o alcance da organização é limitado é que aparece a imunidade a fatores irrelevantes, liberdade nas relações de estrutura, - segundo as exigências de uma tarefa- e a aceitação de regras em campos permanentes, todos essenciais para a organização moderna. Portanto, as burocracias são as unidades sociais mais adequadas para a organização racional moderna (ETZIONI, 1964, p.84).

Na visão do estagiário a ferramenta Universidade Virtual não tem como objetivo enquadrá-lo nas normas da empresa como forma de controle dos seus processos de trabalho “[...] *vendo que da mesma forma os procedimentos geralmente estão disponibilizados em outros meios para que a qualquer momento possamos tirar nossas dúvidas, essa ferramenta é um incentivo, tornando o estudo mais dinâmico e fazendo com que os processos sejam estudados de uma maneira diferenciada na qual aplicamos as normas em todas as tarefas*”.

Tendo como pano de fundo que o interesse da ferramenta é a eficiência e o aperfeiçoamento de pessoal através de um mecanismo disciplinar, o poder que a ferramenta influencia na visão do estagiário inspira o conceito de que o aprendizado que este deve alcançar é visto de uma maneira diferente, o qual para ele as regras

são aplicadas, mas implicitamente. É a modelização do inconsciente para interferir na subjetividade do trabalhador.

A subjetividade é entendida como o modo de ser moral do trabalhador, produzido pelo poder nas relações de trabalho. Na aprendizagem da formação profissional, o trabalhador também aprende o dever-ser, criando-se e construindo-se, em sua alma, forças que estimulam o espírito da disciplina do seu corpo (FILHO et al, 2001, n.p.)

A disciplina, considerada como um mecanismo de poder tem como objetivo a dominação do funcionário, onde o trabalhador deve realizar e executar suas tarefas conforme as normas, procedimentos da empresa e não como ele quer executar. "As relações de trabalho e de poder, então, buscam a dissociação do poder do corpo do trabalhador, a sujeição das suas forças à disciplina, criando um aumento das suas habilidades e utilidade, concomitante ao aumento da sua obediência" (FILHO et al, 2001, n.p.).

Os mecanismos disciplinares começam a vir à tona, pois, para aumentar a eficiência, será necessário aumentar o ritmo segundo as habilidades de cada trabalhador. Tal fato traz embutida a organização de uma instância classificadora das habilidades e potencialidades de cada operário e a organização de um corpo de saber para articular essas potencialidades individuais com o ritmo que maximize de fato a produção (HELOANI, 1994, p.18)

Quando a entrevista se dirigiu para os aspectos relacionados à interpretação do funcionário em relação aos testes e em adquirir novos aprendizados o auxiliar de logística, que cursa pós-graduação relatou que os *"[...] testes são bem elaborados e da maneira que respondemos realmente o conhecimento só tem de melhorar devido à maneira inovadora que é feita as questões dos testes. Após os testes na Universidade Virtual fiquei sabendo de vários procedimentos que até então para mim era desconhecido"*.

Novamente podemos constatar que os testes são uma maneira em que o usuário pode conciliar suas rotinas com a avaliação, onde o funcionário pode relacionar a prática com o teórico. Outro conceito abordado pelo entrevistado foi o conhecimento referente às outras áreas da empresa. Através da leitura do procedimento ele pôde ter contato com todas as etapas do processo, não apenas as que lhe dizem respeito.

Nas organizações há um distanciamento da cooperação, onde cada indivíduo realiza sua tarefa sem ter consentimento de todas as etapas do processo, que

muitas vezes, uma tarefa envolve mais do que um setor. “O discurso da cooperação mútua permitirá a apropriação do saber operário de outra maneira” (HELOANI, 1994, p. 21).

Na visão do gerente de produtos, “[...] a ferramenta estimula o aprendizado fazendo com que ocorram adaptações nas rotinas de trabalho. Isto acontece pela padronização das tarefas exercidas no trabalho de cada indivíduo. As influências são positivas”.

[...] todo estímulo, contudo, deve ser dado a ele, para sugerir aperfeiçoamentos, quer em métodos, quer em ferramentas. E, sempre que um operário propõe um melhoramento, a política dos administradores consistirá em fazer análise cuidadosa do novo método e, se necessário, empreender experiência para determinar o mérito da nova sugestão, relativamente ao antigo processo padronizado. E, quando o melhoramento novo for acabado sensivelmente superior ao velho, será adotado como modelo em todo o estabelecimento (TAYLOR, 1985, p. 116).

O gerente de produtos, o qual deve gerenciar um time e tem uma visão superior a seus indivíduos, acredita que a padronização das tarefas contribui para adaptações nas rotinas de trabalho. Isso se dá, pois para o gerente, as etapas padronizadas são mais fáceis de serem controladas e a participação do funcionário ao qual ele se refere está ligada à atenção do funcionário em fazer as rotinas dos procedimentos, e quando esta rotina é alterada, o empregado deve informar a modificação. No entanto, para o funcionário este conceito não significa participação no processo, mas sim outra forma de controle. Se o funcionário não avisar que sua rotina foi adaptada, o que está registrado no procedimento não será condizente com que o faz e é neste momento que a cobrança será feita.

A ferramenta Universidade Virtual também tem como finalidade envolver os funcionários na revisão dos procedimentos e obrigá-los a fazer a leitura dos mesmos, bem como informar qualquer alteração nas etapas. O não aviso ao seu superior ou ao Sistema da Qualidade pode acarretar em questionamentos de como este funcionário está utilizando a ferramenta.

Quando os entrevistados foram questionados a respeito da preparação da ferramenta, quase todos levantaram que não houve participação. Porém, alguns disseram que houve participação na elaboração do procedimento e após um mês de utilização da ferramenta foi feito um levantamento do setor da Qualidade para sugestões de melhoria, a pesquisa de satisfação da ferramenta. “A ferramenta foi

imposta, porém após a utilização nos foi aberto um momento para sugestões de melhorias, as quais foram acatadas e realizadas". Apenas um entrevistado, o gerente de negócios, enfatizou sua participação na elaboração das perguntas, *"eu participei da criação de algumas perguntas referente aos procedimentos que eram da minha área. O setor da Qualidade me informou que como eram coisas que diziam respeito ao meu setor, caberia a mim criar os testes que meus funcionários deveriam realizar"*.

Max Weber, em sua análise da legitimidade, abriu uma perspectiva inteiramente nova para o estudo da satisfação derivada da participação da organização. Sua compreensão da mútua influência entre o poder de controle e a capacidade de justificar (legitimar) seu exercício, estabeleceu o contexto de um grande número de trabalhos posteriores a respeito da questão central da organização: como controlar os participantes, a fim de elevar ao máximo a eficiência e a competência, a reduzir ao mínimo a infelicidade provocada por essa necessidade de controle (ETZIONI, 1964, p. 81).

O setor da qualidade ressalta a participação do funcionário e seu comprometimento com a utilização da ferramenta, pressionando seus funcionários para gerar bons resultados, para melhoria da produção e de todo o processo interno dentro dos padrões especificados. No entanto, é necessário que a empresa tenha um conceito formado em relação às pessoas e estabeleça uma participação política e democrática das mesmas, para que a introdução de novos programas internamente tenha uma boa aceitação e para que não caia nos métodos Tayloristas, onde "os trabalhadores executavam tarefas muito simples, fruto da decomposição do trabalho proposto por Taylor e, conseqüentemente, não exigiam especialização, permitindo assim que fossem "treinadas" de maneira rápida e superficial" (SCHLÜNZEN, 2003, p. 21).

A ferramenta mostrou-se de fácil entendimento e segundo os entrevistados não há uma exigência rigorosa frente à realização dos testes e em alguns aspectos trazem benefícios para as atividades do dia-a-dia dos funcionários. Dentro de uma organização se faz necessário em algumas situações o uso de regras.

As regras, decisões e atos administrativos são formulados e registrados por escrito [...]. Muitos observadores poderiam considerar esta exigência como menos essencial ou básica para a organização racional que as precedentes, e muitos indicarão a irracionalidade de um excesso de registros, arquivos e coisas semelhantes, freqüentemente mencionados como "prejuízos". Todavia, Weber salienta a necessidade de manter uma interpretação

sistemática de normas e de imposição de regras, o que não pode ser mantido por comunicação oral (ETZIONI, 1964, p.87).

Verificou-se que a Universidade Virtual tem buscado melhorar a qualidade de prestação de serviços, por intermédio de seus funcionários, mas deveria ser mais divulgada na empresa, pois alguns funcionários não compreendem qual a importância dos testes e quais são os objetivos da ferramenta. É importante salientar que o desconhecimento da ferramenta está prejudicando os objetivos da mesma, principalmente no que se refere ao comprometimento dos funcionários.

Os usuários, de um modo geral, associaram o programa como uma melhoria dos processos e do ambiente de trabalho e com a leitura dos procedimentos é possível que o funcionário relacione com suas rotinas e também obtenha sugestões de melhorias para os processos,

Mônaco e Guimarães destacam que,

[...] construir locais de trabalho saudáveis, onde exista participação das pessoas nas decisões que afetam suas vidas, contribui para a formação de uma sociedade mais justa e democrática; portanto precisamos criar novas formas de encarar o trabalho e o relacionamento interpessoal advindo dele, criando formas alternativas de organização que estimulem, de diferentes maneiras, o bom relacionamento das pessoas (MÔNACO E GUIMARÃES, 2000, p.85).

Os resultados da pesquisa se mostraram positivos quanto à aplicação de métodos de participação do funcionário. Mas alguns demonstraram resistência quanto ao seu uso. Nas reflexões apresentadas, destacou-se o parecer dos funcionários mediante a inclusão da ferramenta da qualidade Universidade Virtual, podendo ser analisada a subjetividade dos mesmos presentes em suas falas. Mapeando as entrevistas, podemos constatar que 60% das respostas apontaram que a inserção da ferramenta contribuiu na realização de suas rotinas e o restante destacou que ela foi imposta e não contribui para a prática diária.

A ferramenta Universidade Virtual incorpora as teorias administrativas e seu controle no espaço de trabalho interfere na construção de identidade do trabalhador, fugindo de sua subjetividade no âmbito da modelização. Constatamos uma divisão de opiniões sobre a implantação da ferramenta, mas de uma maneira geral o programa apresentou que tem como objetivo enquadrar os funcionários nos

processos padronizados tirando toda a autonomia e criatividade do empregado, pois este passa a ser controlado por meio de procedimentos e testes.

A divergência de informações se dá, pois, para alguns, a imposição do controle está implicitamente de uma forma neutralizada de sua prática, passando ao usuário que seus conceitos só tendem a contribuir para o aperfeiçoamento da prática. É possível afirmar, perante a análise dos dados obtidos, que a ferramenta delinea um panorama de quais são os objetivos organizacionais sobre o funcionário.

Essa avaliação permite analisar a leitura dos dados mediante a implantação da prática que interfere na subjetividade do trabalhador, o qual tem que se adaptar aos desafios impostos para alcançar as metas. A organização atribui poder sobre o empregado e o desenvolvimento de suas tarefas mediante o controle excessivo.

As relações do trabalho, interpretadas como poder, produz e constrói a disciplina do indivíduo dentro da organização. A disciplina é vista como uma forma mecânica de poder, onde as práticas e as ferramentas têm como objetivo a dominação e o controle do indivíduo, enquadrando-o nas normas e procedimentos existentes. “Processa-se um trabalho sobre o corpo e a alma do trabalhador para que ele não apenas realize e execute o que se quer, mas que o faça como quer, conforme as normas, as técnicas e as determinações emanadas da organização do trabalho” (GUIMARÃES, 2006, np.).

O setor de gestão da qualidade implantou a ferramenta com o intuito de moldar o funcionário às rotinas da empresa. Assim como Taylor estabelecia o ritmo e o tempo controlado do funcionário para execução das tarefas, a Universidade Virtual modela o empregado às suas rotinas, mas de uma maneira em que o funcionário sinta que está trabalhando de forma mais humana e não como máquina. Este conceito fica oculto na visão do empregado e apenas aqueles que têm mais instrução é que conseguem enxergar explicitamente o que está por trás.

Para as organizações, o funcionário eficiente é aquele treinado para execução de suas tarefas. Essas tarefas são predefinidas a partir das ferramentas impostas, que testam as particularidades de cada funcionário, limitando assim o progresso do indivíduo. As etapas do processo são controladas através dos procedimentos e os empregados do mesmo setor devem fazer exatamente as mesmas coisas. No caso da Synthes, por exemplo, o funcionário da Logística que está em Rio Claro faz as mesmas coisas que o funcionário da Logística que está em Curitiba.

O indivíduo não tem oportunidade de repensar sua prática, há uma visão tecnocrática nas empresas, onde a organização pensa e os funcionários apenas executam. Os procedimentos parcelam as etapas e os empregados não têm conhecimento de todo o processo. A ferramenta Universidade Virtual comprova a existência do desconhecimento das práticas, reduzindo ao funcionário o conhecimento de outros processos, mas apenas de uma maneira técnica, as quais muitas vezes alguns funcionários não conseguem compreender apenas com a leitura.

Os procedimentos e os testes da ferramenta Universidade Virtual maximizam o desempenho do trabalho na simplificação de operações. O aprimoramento do desempenho do empregado possibilita o aumento da produtividade desejados do capital sem levar em conta a opinião dos funcionários.

A única participação do funcionário mediante ao controle das empresas, é quando se verifica que os procedimentos não estão de acordo com as rotinas. Quando observada a necessidade de alteração do documento, o funcionário deve informar o setor responsável para que realize a alteração, mas apenas com conscientização do chefe imediato. Mesmo assim, as rotinas do indivíduo ficam registradas, o aviso da alteração é mais uma forma de controle, pois se for verificado que a rotina do funcionário não está condizente com o procedimento, este é quem será questionado e punido.

Para ter um maior controle, a Synthes, após a alteração do documento disponibiliza os testes na ferramenta Universidade Virtual para que todos os funcionários que estão envolvidos naquelas práticas façam os testes, comprovado que todos os funcionários do setor conhecem a alteração da política. Estes documentos são uma forma que a empresa encontra para controlar o desenvolvimento dos funcionários e a participação na realização dos testes da ferramenta Universidade Virtual comprova o comprometimento do funcionário com a organização.

No entanto, a ferramenta é uma forma de controle, impossibilitando a produção de subjetividade do trabalhador, onde este é sujeito do seu trabalho. A subjetividade do empregado passa por um processo de modelização através das ferramentas de controle.

5. CONCLUSÃO

Os avanços tecnológicos no mundo do trabalho estão se propagando cada vez mais rápido em um curto espaço de tempo. Essas transformações têm introduzido nas empresas novas práticas que modificam os processos de trabalho e consiste na aplicação de técnicas que possibilitem que o funcionário esteja inserido nestas mudanças colaborando para o aumento da produtividade.

Com a Revolução Industrial a produção passa a ser delineada nos mesmos processos tradicionais de trabalho que antes havia nos sistema de fabricação artesanal. Mas com o crescimento populacional da época houve a necessidade da inclusão de novas técnicas para atender a demanda, pois o trabalho manual já não estava dando conta de atender a todos. No entanto, houve um salto tecnológico nos transportes e máquinas para que os processos e métodos de produção se tornassem mais eficientes. A presença das máquinas nas organizações fez com que fossem concentradas nos processos de produção as práticas repetitivas, as quais não exigiam qualificação do funcionário.

O crescimento foi se estendendo e a necessidade de desenvolvimento de novas técnicas e treinamentos foram surgindo para que o empregado estivesse enquadrado nos moldes organizacionais e contribuísse para o aumento da produtividade. O empregado, dentro das empresas, passou a ser controlado por seus superiores, tirando toda a autonomia que este trabalhador tinha quando realizava trabalhos manuais e era dono de seu próprio trabalho. Não era subordinado a salário, conhecia todas as etapas do processo e sabia o valor real de seu produto.

A gestão de controle destes empregados se baseia em métodos que tiveram origem nas teorias administrativas e que permeiam até os dias de hoje, apenas com modificações as quais foram modeladas aos avanços, passando mais responsabilidades para o empregado, mas mantendo seu objetivo principal. “O processo de trabalho, antes centrado no controle gerencial (divisão do trabalho, administração científica), foi aos poucos favorecendo um maior comprometimento do trabalhador através do aumento de controle e autonomia” (Guimarães, 2006, np.).

Desde a criação dos métodos tayloristas, da melhoria do processo e aumento da produtividade através das ordens, instruções e racionalização do trabalho, o empregado passou a disciplinar suas atitudes. Os estudos de tempos e movimentos retiraram do operário a possibilidade de pensar sobre suas práticas e sobre o seu trabalho, onde a racionalização foi inserida a fim de impossibilitar sua participação.

No entanto, as transformações e a necessidade de controle, possibilitaram o surgimento de novas ferramentas, inseridas com neutralidade em suas práticas, as quais envolvem os processos de trabalho e a subjetividade do trabalhador.

Na gestão da qualidade, que veio depois das teorias de Taylor, mas manteve os mesmos paradigmas, o comprometimento dos funcionários é um aspecto relevante para o bom andamento do sistema. A ferramenta apresentada, denominada como Universidade Virtual, consiste em um gerenciamento de práticas onde se aplicam os objetivos da organização e os processos de trabalho. Para que haja eficiência nos processos é necessária uma ferramenta que desenvolva educação e treinamento, criando meios para que o empregado se comprometa com a qualidade dos serviços desenvolvidos, possibilitando também oportunidade de crescimento e desenvolvimento que satisfaçam as necessidades dos funcionários e que ande em consonância com os objetivos da empresa. Para isso, como já foram destacadas, as empresas utilizam estratégias de controle para gerenciar as práticas de gestão da qualidade.

O controle gerencial é implantado nas organizações como estratégias para racionalizar as tarefas, as quais são delineadas em procedimentos, manual, normas, possibilitando um bom funcionamento de todos os processos. Estes procedimentos são criados para otimizar o desempenho dos trabalhadores e ter um maior controle das tarefas de cada um.

Na perspectiva de propiciar um maior crescimento e desenvolvimento organizacional, as organizações criam estas estratégias planejadas através de ferramentas de controle, que pertencem ao Sistema de Gestão da Qualidade, para estabelecer mudanças no âmbito empresarial a fim de possibilitar maior eficiência e produtividade. A procura de modelos estruturais, como forma de controle do indivíduo, estabelece um modelo mecanicista da organização do trabalho, dando limites ao funcionário e a uma reorganização do trabalho.

O que se verifica com este estudo é que se estabeleceu um novo modo de trabalhar, possibilitando que o funcionário, além da exigência de desenvolver sua força de trabalho e aumento da produtividade, é inserido em um contexto onde sua subjetividade e individualidade são comprometidas pelo controle excessivo através da imposição de ferramentas. A análise aqui desenvolvida permite evidenciar que a subjetividade do trabalhador está comprometida com as exigências, onde se exige que o funcionário cumpra os procedimentos da organização, nos mesmos moldes do modelo taylorista.

Com as imposições, o trabalhador deixa de participar do processo, com suas atitudes, valores e motivações. A ferramenta Universidade Virtual apresenta aos funcionários, conforme analisado nas entrevistas, uma visão contraditória, pois a imagem passada é que possibilita crescimento das habilidades dos empregados, mas na realidade é uma forma de dominação e delimitação de suas tarefas. As práticas de treinamentos nas empresas “reafirmam explicitamente esse espaço pedagógico de adestramento dos corpos no interior das empresas” (HELOANI, 1994, p. 28).

As entrevistas permitiram verificar, por meio das falas dos usuários da ferramenta Universidade Virtual, as exigências que a empresa exerce sobre o funcionário, bem como os mecanismos que esta utiliza para passar aos usuários uma imagem retorcida do verdadeiro sentido da ferramenta.

O pedagogo, contratado para gerenciar a ferramenta Universidade Virtual, tem como função em sua prática, desenvolver meios que possibilitem que o funcionário tenha condições de participar do desenvolvimento do programa, através de opiniões e sugestões para melhoria da qualidade de vida dos funcionários.

É claro que muito ainda tem que ser feito para que haja qualidade de vida no trabalho e para que as opiniões dos funcionários sejam aceitas. Porém, a presença de um pedagogo, que conhece todas as etapas de desenvolvimento do ser humano, deve se compromissar em elaborar políticas dentro de um contexto que beneficie condições adequadas para o ambiente de trabalho. O auxílio deste pedagogo deve visar o aperfeiçoamento das práticas democráticas e igualitárias dentro da organização, propondo uma avaliação da metodologia que proporcione resultados significativos para o desenvolvimento dos processos de trabalho, mas com a

participação ativa do funcionário, desenvolvendo também propostas alternativas que visem à redução do poder e do controle.

A qualidade na organização tem um papel de extrema importância, pois está envolvido com todos os setores e tem como objetivo criar formas de aumentar a satisfação de seus clientes internos e externos. Cabe a este setor criar um vínculo de respeito e harmonia com os trabalhadores, pois os indivíduos da organização, suas idéias e opiniões, é que constituem toda a etapa de implantação das práticas do Sistema da Qualidade.

As propostas do Sistema da Qualidade devem visar sempre os aspectos de convivência, pois o preparo das pessoas é essencial. O trabalho realizado diariamente deve proporcionar o desenvolvimento pessoal, onde a eficiência e a produtividade serão resultados do bom ambiente de trabalho.

6. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. de; FRANÇA, A.C.L. **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conhecimento de qualidade total.** Rev. Adm. De Empresas. São Paulo – SP, v.2. n. 2, Junho 1998.

BARBOSA, E. F. e outros. **Gerência da Qualidade Total na Educação.** Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1994.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1985.

BEJARANO, V. C. e outros. **A evolução das teorias administrativas à luz da sociologia da Norbert Elias.** IX Simpósio Internacional Processo Civilizador, Ponta Grossa, 1999.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX.** Rio de Janeiro: Editora LTC, 3ª edição, 1987.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, vol. 1, 1979.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 6ª edição, 2000.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DUBIN, R. **Relações humanas na administração.** São Paulo: Editora Atlas. 2º volume, 1971.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** São Paulo: Pioneira, 1964.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral.** São Paulo: Atlas. 9ª edição, 1975.

FIDALGO, F. S. e MACHADO, L. R. de S. **Controle da qualidade total: uma pedagogia do capital.** Belo Horizonte: Movimento de cultura marxista, 1994.

FILHO, W. D. L., LUNARDI, V. L.V., SPRICIGO, J. **O trabalho da enfermagem e a produção da subjetividade de seus trabalhadores.** Rev. Latino-Am. Enfermagem vol.9 n.2, Ribeirão Preto Mar./Apr. 2001. In: <http://www.scielo.br>, acessado em 10 de novembro de 2009.

GUMARÃES, M. C. **Controle no trabalho: uma reflexão sobre antigas e novas formas de controle e suas conseqüências sobre os trabalhadores.** REGE-

USP, volume 13, n.1 São Paulo mar. 2006. In: <http://www.scielo.br>, acessado em 10 de novembro de 2009.

HELOANI, J.R. **Organização do trabalho e administração**: uma visão multidisciplinar. 2ª ed. São Paulo – SP. Cortez Editora, 1994.

MANTOUX, P. A revolução industrial no século XVIII: estudo sobre os primórdios da grande indústria moderna na Inglaterra. São Paulo: Editora Unesp, 1927.

MATOS, E. e PIRES, D. **Teorias administrativas e organização do trabalho**: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. Texto contexto - enferm. vol.15 no. 3 Florianópolis, 2006. In: <http://www.scielo.br>, acessado em 10 de agosto de 2010.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 19ª ed. Petrópolis - RJ, Editora Vozes, 2001.

MÔNACO, F. F. e GUIMARÃES, V. N. Gestão **da qualidade total e qualidade de vida no trabalho**: o caso da Gerência de Administração dos Correios. Rev. Adm. Contemp. Curitiba – PR, v. 4. n. 3, set/ dez 2000. In: <http://www.scielo.br>, acessado em 10 de novembro de 2009.

NAVARRO, V. L. e PADILHA, V. **Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo**. Psicologia & Sociedade. Porto Alegre - RS. v. 19, Edição Especial, 2007. In: <http://www.scielo.br>, acessado em 10 de novembro de 2009.

NEVES, M. A. **Modernização industrial no Brasil**: o surgimento de novos paradigmas na organização do trabalho. Educação & Sociedade. Curitiba – PR. n. 45, ago. 1993. In: <http://www.scielo.br>, acessado em 10 de novembro de 2009.

SCHÜLENZEN, JR. K. **Aprendizagem, cultura e tecnologia**: desenvolvendo potencialidades corporativas. São Paulo: Editora UNESP, 2003.

SILVA, E. L. e MENEZES, E. M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. rev. atual. Ed. 2. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. In: <http://projetos.inf.ufsc.br>, acessado em 10 de novembro de 2009.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Editora Atlas. 7ª edição, 1970.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 8ª ed. São Paulo – SP. Editora Atlas, 1985.

TUPPY, M.I.N., A educação em confronto com a qualidade, UNICAMP, Campinas, Tese de doutorado, 1998.

VICENTINO, C. e DORIGO, G. **História Geral e do Brasil**. São Paulo: Editora Scipione, 2001.

Caroline Pinto da Silva
Aluna

Prof.^a Dr.^a Joyce Mary Adam de Paulo e Silva
Orientadora