



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE DOUTORADO

**MACROTENDÊNCIAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E  
POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES:  
Práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico  
de Santa Catarina**

TESE DE DOUTORADO

Área de Concentração: ORGANIZAÇÕES E RECURSOS HUMANOS

Doutoranda: Suzana da Rosa Tolfo

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Valmíria Carolina Piccinini

Porto Alegre, dezembro de 2000

**MACROTENDÊNCIAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E POSSIBILIDADE  
DE CRESCIMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES:  
Práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico  
de Santa Catarina**

SUZANA DA ROSA TOLFO

Tese aprovada em sua forma final como requisito para a obtenção do Título de Doutor em Administração (Área de concentração: Recursos Humanos) pelo Programa de Pós-Graduação em Administração/UFRGS.

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Valmíria Carolina Piccinini  
Orientadora

Prof. Dr. Marcelo Milano Falcão Vieira

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marília Morosini

Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Tania Galli da Fonseca

À minha querida filha Michele, pelo seu carinho e por ter sido a minha grande companheira nessas idas e vindas.

Ao meu marido Roberto, pelo seu apoio e o seu jeito próprio e sereno de acompanhar as minhas trajetórias.

Aos meus pais Daniel e Eloá, pelos exemplos de valores que são e por mostrarem que a paternidade é um processo que se retroalimenta sempre.

## AGRADECIMENTOS

Diversas pessoas participaram da trajetória deste trabalho. Agradeço àqueles que, de diferentes formas, contribuíram para a sua concretização:

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Valmíria Carolina Piccinini, pela sua orientação, disponibilidade e incansável estímulo para a conclusão da Tese;

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Tânia Galli da Fonseca, pela sua participação na avaliação do ensaio de Tese, na Banca de Defesa do Projeto de Tese e nas sugestões da área da Psicologia;

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marília Morosini, pela sua participação na Banca de Defesa do Projeto de Tese e nas sugestões na área da Metodologia;

Ao Prof. Dr. Marcelo Milano Falcão Vieira, pela sua participação na Banca de Defesa do Projeto de Tese e nas sugestões;

Aos professores Roberto Ruas e Sigmar Malvezzi, pela participação na avaliação do Ensaio de Tese e sugestões;

À CAPES, pela concessão de bolsa de estudos que permitiu o custeio do curso;

Aos dirigentes da empresa Toscana, em especial, ao Diretor de Recursos Humanos, que autorizou a realização da pesquisa;

À Chefe da Divisão de Qualidade, Engenharia e Segurança do Trabalho da Toscana, pela disponibilidade e seriedade com que conduziu a minha inserção na empresa;

À Psicóloga e às funcionárias da Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Empresa, pelo pronto apoio e atendimento às solicitações de informações e documentos da área;

Aos empregados da Toscana, que participaram da pesquisa, pela receptividade, pela franqueza e pelas infinitas aprendizagens que me proporcionaram com as suas experiências;

Ao diretor do Centro de Educação e Tecnologia (CET), professor Ison Piovesan, e ao Prof. Éverton, pelas suas importantes informações e material bibliográfico acerca da formação do ceramista;

Ao presidente do Sindicato dos Ceramistas, que contribuiu com a perspectiva sindical;

Ao Prof. Sérgio Gargione, que possibilitou o primeiro contato com a empresa, assim como apresentou contribuições valiosas para a definição da empresa pesquisada;

Aos meus colegas do Curso de Doutorado: Claudia, Cristiane, Gabriela, Jorge, Maria Antonia, Perin, Sílvia e Vilwock, pelas nossas trocas, pela capacidade de perceber os objetivos do grupo, pelos desafios que vencemos juntos e pela solidariedade;

A meu irmão Milton Flávio, pelo apoio que mesmo que distante se fazia presente;

Aos colegas do GINEIT, pelo incentivo e amizade que cercaram nossos contatos, e aos bolsistas que deram suporte aos nossos trabalhos;

Às professoras Maria Chalfin Coutinho e Valeska Nahas Guimarães do NINEIT/UFSC, pelo apoio e estímulo;

À FIESC, pelo acesso a documentos e informações;

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFRGS), pelos conteúdos tácitos e explícitos que me proporcionaram;

A meus sogros, pelo apoio.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	v
SUMÁRIO .....	vii
LISTA DE QUADROS .....	xi
LISTA DE FIGURAS .....	xii
LISTA DE TABELAS .....	xiii
RESUMO .....	xiv
ABSTRACT .....	xvi
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 O problema e a questão de pesquisa .....	1
1.2 Justificativa .....	5
1.3 Apresentação .....	6
2 O EMBASAMENTO TEÓRICO-EMPÍRICO .....	9
2.1 O contexto do trabalho .....	9
2.2 Macrotendências organizacionais .....	16
2.2.1 O movimento pela qualidade total .....	19
2.2.1.1 A empresa transfuncional .....	28
2.2.2 Reengenharia .....	30
2.2.3 Organizações de aprendizagem .....	31
2.2.3.1 Organizações qualificantes .....	38
2.2.4 Proposição de um modelo de gestão Europeu: a empresa cooperativa .....	39
2.2.5 Algumas articulações, limites e possibilidades dessas abordagens .....	41
2.3 Possibilidades de crescimento humano nas organizações .....	42
2.3.1 O crescimento humano nas abordagens psicológicas .....	44
2.3.1.1 Chris Argyris, o desenvolvimento da personalidade e a integração indivíduo-organização .....	44
2.3.1.2 Abraham Maslow e a hierarquia de necessidades .....	45
2.3.1.2.1 A apropriação de abordagens psicológicas para a gestão do	

crescimento humano na qualidade total: Ishikawa e Campos .....	46
2.3.1.3 Erik Erikson e as crises psicossociais do desenvolvimento do adulto .....	48
2.3.2 As oportunidades de crescimento pela qualificação .....	50
2.3.3 A carreira como possibilidade de crescimento humano .....	54
2.3.4 As competências .....	60
2.3.5 “O sujeito que cresce” .....	68
3 METODOLOGIA .....	76
3.1 A definição da empresa alvo da pesquisa .....	76
3.2 Delineamento da pesquisa .....	77
3.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados .....	79
3.4 Os critérios de seleção dos sujeitos .....	81
3.5 Análise dos dados .....	84
3.6 Definição de termos .....	87
3.6.1 Definição constitutiva .....	87
3.6.2 Definição operacional .....	89
4 UM TRAJETO PELO SETOR CERÂMICO .....	93
4.1 A história da transformação do barro em cerâmica no mundo .....	93
4.1.1 A evolução da cerâmica brasileira .....	96
4.2 O setor cerâmico e as suas características .....	98
4.2.1 A cerâmica que reveste os pisos e as paredes .....	99
4.2.2 A cerâmica que reveste no país .....	101
4.2.3 A economia e a tecnologia cerâmica .....	104
5 DESVENDANDO A CERÂMICA TOSCANA.....	108
6 APRESENTANDO E DISCUTINDO OS CONTEÚDOS E OS DADOS .....	127
6.1 Macrotendências organizacionais .....	128
6.1.1 A qualidade é total? .....	128
6.1.1.1 A implantação da mudança .....	129
6.1.1.2 A qualidade e a cultura .....	141

6.1.1.3 Ferramentas para a qualidade .....	151
6.1.1.4 Dificuldades .....	157
6.1.1.5 Qualidade se leva para fora da empresa? .....	162
6.1.1.6 Comentando a qualidade total .....	165
6.1.2 Aprendizagem e inovação .....	167
6.1.2.1 As formas de aprender .....	167
6.1.2.2 Aprender para inovar? .....	180
6.1.2.3 Comentando a aprendizagem na organização .....	196
6.2 As possibilidades de crescimento humano .....	197
6.2.1 Qualificação .....	198
6.2.1.1 Concepção de qualificação .....	199
6.2.1.2 Qual qualificação? .....	212
6.2.1.3 Dilemas na qualificação .....	217
6.2.1.4 Comentando a qualificação .....	225
6.2.2 A trajetória profissional .....	227
6.2.2.1 A concepção de carreira .....	227
6.2.2.2 Dilemas na carreira .....	234
6.2.2.3 Comentando as possibilidades de carreira .....	241
6.2.3 Competências .....	243
6.2.3.1 Matriz de habilidades e competências .....	243
6.2.3.2 As competências e a trajetória profissional .....	256
6.2.3.3 Comentando as articulações sobre as competências .....	261
6.2.4 Possibilidades de crescimento humano .....	262
6.2.4.1 O desenvolvimento pessoal .....	262
6.2.4.2 As pessoas vistas pela empresa .....	272
6.2.4.3 Comentando sobre o desenvolvimento pessoal e o tratamento aos empregados .....	283
6.3 O trabalho e o emprego .....	286
6.3.1 Comentários .....	294
7 COMO SE ARTICULAM A TEORIA E AS PRÁTICAS ADOTADAS .....	295
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	315



7 COMO SE ARTICULAM A TEORIA E AS PRÁTICAS ADOTADAS .....	294
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	314
8.1 Bibliografia consultada e não referenciada .....	324
9 ANEXOS .....	328
Anexo 01 - Roteiro de entrevistas .....	329
Anexo 02 - Lista de documentos consultados .....	331
Anexo 03 - Distribuição dos Entrevistados por cargo, lotação e tempo de serviço .....	332
Anexo 04 - Opinião da pesquisadora sobre as vivências na empresa .....	333
Anexo 05 - Organograma da empresa .....	335
Anexo 06 - Folder do Curso Técnico Especial em Cerâmica .....	336
Anexo 07 - Levantamento do número de empregados contratados, demitidos e afastados .....	337
Anexo 08 - Matriz de Habilidades .....	338
Anexo 09 - Investimentos da empresa .....	339
Anexo 10 – Quadros com sínteses dos principais conteúdos.....	340

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Subsetores da indústria cerâmica.....	98
QUADRO 2 - Tipos de pisos cerâmicos de acordo com o processo de fabricação..	100

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Ciclo PDCA de controle de processos.....	22
FIGURA 2 - Modelo de aprendizagem vivencial.....	33
FIGURA 3 - Modelo de aprendizagem organizacional.....	35
FIGURA 4 - Sistema de desenvolvimento de carreira.....	57
FIGURA 5 - Programa de recursos humanos baseado em competências .....	63
FIGURA 6 - Abordagem orientada para o desenvolvimento de competências ge- renciais .....	64
FIGURA 7 - Esquema teórico da pesquisa .....	74
FIGURA 8 - Procedimentos para análise das informações.....	84
FIGURA 9 - Modelo analítico de pesquisa.....	86
FIGURA 10 - Segmentação geográfica do consumo brasileiro.....	104

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Número de empregados entrevistados por nível hierárquico e características .....	83
TABELA 2 - Principais países produtores de cerâmica de revestimento no mundo – 1997 .....	102
TABELA 3 - Mercados a que se destinam as exportações brasileiras.....	103
TABELA 4 - Distribuição do número de empregados por área de atuação.....	124

## RESUMO

A presente tese tem como objetivo apresentar e discutir as possíveis relações entre macro-tendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano em uma empresa de cerâmica de revestimento de Santa Catarina. O interesse pela temática decorre dos reflexos das novas formas organizacionais sobre os que trabalham e o desconhecimento de pesquisas que contemplem a mesma problemática. O método utilizado para articular os objetivos foi o estudo de caso, qualitativo, delineado como exploratório/descritivo, com a coleta de dados primários e secundários. A base teórica que deu suporte à tese tratou do contexto do trabalho, das macro-tendências organizacionais e da possibilidade de crescimento humano. Para explicitar as macro-tendências, apresentaram-se concepções sobre a Qualidade Total, as Empresas Transfuncionais, as Organizações de Aprendizagem, as Organizações Qualificantes, a Reengenharia e as Organizações Cooperativas. Nas possibilidades de crescimento humano foram abordadas a Qualificação, a Carreira, as Competências e o Desenvolvimento Pessoal. Complementou-se com abordagens sobre Subjetividade que questionam a linearidade predominante nos indicadores de crescimento humano. As articulações entre a teoria e o caso estudado mostram que a Qualidade Total é a forma de gestão preponderante na empresa, norteada pela certificação dos produtos. A Aprendizagem Organizacional encontra-se pouco sistematizada e as práticas nessa direção se mostram diferenciadas entre os níveis hierárquicos. As demais macro-tendências estudadas são pouco identificadas na gestão da organização. No que tange à possibilidade de crescimento humano, verificou-se que a qualificação está fortemente associada à escolaridade e ao trabalho multifuncional. A carreira é pouco formalizada na empresa e o direcionamento para a gestão por competências deve amenizar as expectativas de ascensão. A possibilidade de desenvolvimento pessoal está relacionada com o desenvolvimento profissional ou o autodesenvolvimento. A análise mostra sujeitos identificados com a idéia da qualidade e que se referem à diversidade que o trabalho engendra atualmente. O referencial que deu suporte ao estudo reforça essa característica, uma vez que a possibilidade de elaboração de um modelo genérico adequado de administração de empresas parece cada vez mais distante.

## ABSTRACT

The work has as its main objective to present and discuss the possible relationships which can be established between the work organization macro-tendencies and the human growth possibility within a ceramic tile manufacturer located in the state of Santa Catarina. The reasoning that provides support to this issue can be justified on behalf of the reflexes that the new organizational ways have presented on those who live off their labor and the unknowingness of studies that contemplate the predicament analyzed through this prism. With the intention of articulating the objectives put forth in a theoretical and empirical, a case study was carried out, giving priority to a qualitative approach. For the study, characterized as exploratory/descriptive, the data collection was performed using semi-directed interviews and observation (primary data) and document analysis (secondary sources). The theoretical basis, which provided support to the development and analysis of the study, took into account aspects pertinent to the labor's context, the organizational macro-tendencies and the possibility of human growth. To explicit the macro-tendencies, viewpoints were presented which feature Total Quality, Transfunctional Companies, Learning Organizations, Qualifying Organizations, Reengineering and Cooperative Organizations. The possibilities for human growth were approached considering written works, which deal with Qualification, Career, Competencies and Personal Development. This study was supplemented with approaches referring to Subjectivity, in the issues which interrogate the linear presuppositions predominant in human growth indicators. The final articulations between the theory and the findings in the case study, showed that Total Quality was initially implemented in a **top-down** process, specially based in the product certification (ISO 9000 norm). There is a strong trace of informality in the study, in such a way that the practice repeats itself within the great majority of Brazilian companies which encounter obstacles towards maintaining the systematic programming they adopt. The Organizational Learning finds itself weakly disseminated and its understanding is different amongst the hierarchical levels. For managers and chiefs, it is associated with the participation in courses and the use of the learnings in the company's daily routine. The production assistants and blue-collar workers state that the experience is the main source to acquire knowledge. The remaining macro-tendencies studied

are very weakly identified in the organization's management. When dealing with the possibility of human growth, qualification was analyzed and it was verified that it is strongly associated to the idea of establishing a level of schooling, which permits the development of the labor with quality in diverse levels and the achievement of the jobs in a multifunctional perspective. There is a general opinion that the career is not formalized in the company and that carrying out the human resources actions toward competency management should ease the problems relative to the great expectancy of vertical ascension. The possibility of personal development and the company's vision of its employees shows that the interviewees establish a relationship between personal and professional development or self-development. The opinion that the company respects its employees is accepted, but there is a group of managers that emphasize that their role is a instrument of production. Considering the analysis as a whole, it is observed that the subjects are strongly identified with the concept of complying with quality and that refer to the diversity of the labor currently generated, opposed to a linear perspective which was predominant until a few years ago. The point of reference, which gave support to this study, shows this characteristic, once that the possibility of coming up with an adequate generic company and production management model, seems to be increasingly distant.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ANFACER – Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento.

Assist – Assistente.

CAD – Computer Aided Design. (desenho auxiliado por computador).

CAM – Computer Aided Manufacturing (manufatura com o auxílio do computador).

CCQ - Círculo de Controle de Qualidade.

CET – Centro de Educação e Tecnologia.

Chef - Chefia.

CLP – Controlador Lógico Programável.

CNC – Comando Numérico Computadorizado.

Dir – Diretor.

FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina.

Ger – Gerente.

ISO – International Standartization Organization.

JIT – Just in Time.

MCFN – Máquina Ferramenta de Controle Numérico.

MO – Manutenção Operacional.

RH – Recursos Humanos.

PDCA – (Ciclo de) Planejamento (P), Execução (D), Verificação (C) e Ação Corretiva (A).

POP – Programa de Oportunidades.

QFD – Quality Function Deployment.

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho.

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.

TEAL - Treinamento para Executivos ao Ar Livre.

TQC – Total Control Quality – Controle da Qualidade Total.

TQM – Total Quality Management – Gestão da Qualidade Total.

Trab – Trabalhador.



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 O problema e a questão de pesquisa

As mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e geopolíticas que estão ocorrendo mundialmente apresentam reflexos sobre as organizações. O ambiente relativamente estável que predominou até o início dos anos 80 do século XX, cedeu espaço a um contexto de globalização dos mercados, competitividade, inovação tecnológica e flexibilização do trabalho.

Contrariamente ao que ocorria até recentemente, quando se dizia que as mudanças e/ou inovações chegavam ao País com 10 a 20 anos de atraso, hoje as organizações nacionais também são rapidamente afetadas por estas mudanças, demandando novas formas de organização do trabalho e de gestão.

As inovações tecnológicas são uma das máximas da sociedade deste final de século e, ao tratar da questão, diversos estudiosos referem-se não mais tão somente a equipamentos, mas às inovações, tanto de gestão quanto tecnológicas, que são expressas sobremaneira no modelo japonês de produção e que conferem ao termo um sentido amplo. Em razão disso, a flexibilidade no contexto do trabalho é um aspecto que necessariamente passa a fazer parte dos estudos na área (Gadrey, 1991; Piccinini, 1996; Ruas, 1994). Atualmente perpassa as diversas tendências organizacionais, uma vez que pressupõe maior maleabilidade, um sistema de produção mais intensivo e relações de trabalho mais elásticas, condições necessárias à competitividade em qualquer forma de gestão.

No que tange à função de gestão, a Qualidade Total tem apresentado papel de destaque, em razão da sua amplitude e aceitação pelas empresas geradoras de produtos ou

serviços. Há disponibilidade de ferramentas e proliferam as consultorias especializadas em implantá-la. Entretanto, entre as novas formas de gestão do trabalho e as tendências organizacionais que vêm sendo utilizadas e/ou desenvolvidas, encontram-se, além da Qualidade Total (Deming, 1992; Juran, 1992; Ishikawa, 1993; Coriat, 1994), a Reengenharia (Hammer e Champy, 1993), as Organizações de Aprendizagem (Senge, 1990; Argyris, 1991, 1992, 1997; Garvin; 1993, Fleury e Fleury, 1995), as Organizações Cooperativas (Zarifian, 1993) e outras abordagens que embora sejam encontradas nos manuais de administração, não poderíamos esgotá-las no presente trabalho.

As mudanças nas tendências do trabalho apresentam como principais elementos diferenciadores, em relação ao paradigma taylorista/fordista, hegemônico até recentemente, a preocupação com a qualidade dos produtos ou serviços, a ênfase na satisfação do cliente, o controle estatístico da qualidade, a valorização do operário multifuncional (Qualidade Total), o repensar dos fundamentos, o reprojeto radical dos processos de negócios, a busca em atingir melhorias dramáticas em áreas críticas ao desempenho como, por exemplo, custos, qualidade, atendimento e velocidade (Reengenharia); a capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos e alterar os seus comportamentos para refletir os novos conhecimentos nas situações de trabalho (Organizações de Aprendizagem).

As tendências organizacionais abordadas recentemente englobam, entre outras, as Organizações Qualificantes, a Empresa Transfuncional e as Organizações Cooperativas. A concepção da organização como Qualificante pauta-se em mudanças culturais significativas, envolvendo transparência nos objetivos e estratégias organizacionais, co-responsabilidade por esses objetivos e estratégias e, principalmente, aprendizagem continuada, razão pela qual será discutida em conjunto com as organizações de aprendizagem. A empresa Transfuncional chama a atenção para a necessidade de repensar a organização para além da divisão do trabalho, de acordo com funções e departamentos. Propõe o exercício de pensar pelo avesso o modelo ocidental. Por seguir os pressupostos do modelo japonês, será discutida na forma de subitem da Qualidade Total. A empresa Cooperativa apresenta-se como uma proposição conceitual que comporta diferentes modelos: o hierárquico-funcional (taylorista-fordista), o de cooperação horizontal, o de camadas superpostas e o de projetos.

Para o presente trabalho, empírico, o estudo foi focado em uma organização que adotou a gestão da Qualidade Total, por se tratar da proposição de organização do trabalho que se encontra mais amplamente implantada em organizações brasileiras. Entretanto, foi investigado, também, a presença de outras formas de gestão ou tendências organizacionais

adotadas em conjunto com esta forma de gestão.

As transformações, no que tange ao trabalho e nas suas formas de organização, têm um reflexo direto sobre os sujeitos que trabalham. A literatura atual salienta uma revolucionária alteração no perfil do operário, que deixa de ser especializado para ser multifuncional/polivalente, comprometido, criativo, inovador, participativo, autônomo, qualificado, entre outros atributos que o transformam em um “super operário”.

Por seu lado, há abordagens na psicologia que salientam que o ser humano traz em si a possibilidade e o desejo de se desenvolver, de progredir, de exercer, de aplicar e empregar habilidades e conhecimentos. Esse crescimento humano vai ocorrer de forma mais ou menos intensa de acordo com o meio no qual a pessoa está inserida.

Existem diversas abordagens que fornecem suporte à análise do crescimento humano. Erikson (1976 e 1998) formulou uma teoria que trata do desenvolvimento durante todos os períodos da vida do indivíduo e que o mesmo ocorre na forma de crises psicossociais. O crescimento estaria na transposição do conflito próprio de determinada fase e, na idade adulta, relaciona-se com a produtividade e o exercício da criatividade.

Nos trabalhos conduzidos por Argyris (1968 e 1997), encontra-se a contribuição de um dos precursores do estudo da influência da personalidade nas organizações, bem como da integração entre indivíduo e organização.

Maslow (1970) fornece subsídios para a análise com a Teoria da Motivação que, embora não se inclua entre as teorias do desenvolvimento psicológico, alude que o ser humano deseja se desenvolver no sentido da sua auto-realização. Embora tenha sido alvo de críticas, quando se estudam os textos que tratam do desenvolvimento humano na gestão da Qualidade Total, constata-se que autores como Ishikawa (1993) e Campos (1992) retomam conceitos adotados por Maslow.

Como uma temática que apresenta características de interdisciplinaridade, encontram-se várias outras possibilidades de abordar o crescimento do ser humano nas organizações. Dado que o referencial teórico que trata da Qualidade de Vida no Trabalho (Walton, 1973) contempla, além do **crescimento pessoal**, outras duas dimensões, optou-se por investigar também o **desenvolvimento da carreira** e a **qualificação dos empregados** sujeitos à implantação da **Qualidade Total**.

Historicamente a Carreira nas organizações estava associada a ocupação e profissão, como um caminho a ser trilhado profissionalmente e que possibilita progresso em posições, ao longo do tempo. Em uma sociedade capitalista como a nossa, a perspectiva de carreira está

associada a sucesso, ascensão social.

Entretanto, o modelo tradicional de carreira estava em conformidade com um contexto estável, em que o emprego era entendido como sinônimo de trabalho, as organizações possuíam diversos níveis hierárquicos e os empregados aspiravam ao sucesso através da progressão na carreira. Essa necessidade tornou-se mais refratária atualmente e fala-se em uma perspectiva de carreira horizontalizada (Chanlat, 1995, 1996) ou em forma de espiral (Evans, 1996), baseada no incremento da qualificação profissional e no desenvolvimento de competências (Boog, 1991). Entretanto, a questão mostra-se cercada de paradoxos (Chanlat, 1996) relativos à possibilidade de carreira no atual contexto, assim como há afirmativas de que a carreira (assim como o emprego) será prerrogativa de um número cada vez menor de trabalhadores (Ianni, 1994).

A Qualificação profissional passou a ser um requisito mais valorizado, especialmente no Brasil, com o processo de reestruturação produtiva que veio se consolidando mundialmente e trazendo no seu bojo questões como a Qualidade Total, as ISOs, a aprendizagem nas organizações, entre outras. Há um discurso amplamente propalado de que o trabalhador necessita de mais horas de treinamento técnico e comportamental, de escolaridade básica, de aplicar as suas aprendizagens, porque não há como produzir com qualidade, produtividade e competitividade com semianalfabetos.

Atualmente tem se tratado também do desenvolvimento de Competências como um requisito para que as organizações possam alcançar vantagens competitivas com base nos seus empregados. A temática é cercada de questionamentos, tanto do ponto de vista conceitual quanto pragmático. Existe certa aceitação de que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos indivíduos precisam estar em consonância com as estratégias organizacionais e devem ser amplamente compartilhadas. Por outro lado, a gestão por competências é considerada complexa, uma vez que seus conceitos são de difícil operacionalização, bem como é criticada por possuir um cunho ideológico que remete os ditames da organização para uma instância individual (salários, carreira).

Por seu lado, vêm se desenvolvendo outras perspectivas de estudo que questionam a concepção de conhecimento baseada em modelos apriorísticos sobre o sujeito (e conseqüentemente sobre o que seja possibilidade de crescimento), os grupos, as instituições, a sociedade (Santos, 1997; Hall, 1997). Esses questionamentos apontam para o papel da globalização no que se cunhou como pós-modernidade e os limites baseados no racionalismo e em um vir a ser determinístico e linear (Guattari, 1990; Deleuze e Guattari, 1996). Ao invés

de um sujeito **uno**, dotado de uma natureza que virá torná-lo homem, as concepções pós-modernistas tratam de uma subjetivação que pressupõe a existência do múltiplo, de um **devir** que pressupõe a identidade fragmentada, contraditória, passível de mudanças, mesmo que temporárias.

Considerando a presente contextualização da problemática estudada, formulou-se como questão norteadora do projeto de tese a seguinte:

**Qual a relação que se estabelece entre a implantação de programas de Qualidade Total, concomitante a outras macrotendências de organização do trabalho, e a possibilidade de crescimento humano em organizações?**

## **1.2 Justificativa**

As mudanças no contexto do trabalho são uma construção da sociedade, com base nos meios e fins utilizados para a transformação da natureza através da ação humana. A ação humana tem se complexificado com novas formas de administrar a produção e aqueles que produzem. Entretanto, nem sempre a trajetória em ambas as direções tem percorrido trajetos similares.

Constata-se, através da revisão de literatura, que, apesar de a teoria organizacional contemplar a necessidade constante de mudanças e elaborar novas formas de organização do trabalho e tendências organizacionais, a teoria do comportamento organizacional tem mantido perspectivas de análise reducionistas acerca do homem. Considera-se que essa contradição decorre da necessidade de padronizar comportamentos, para buscar melhores resultados na tarefa de administrar. Por seu lado, a sectarização do sujeito trabalhador a esquemas comportamentais unos implica uma miopia em relação à subjetivação, que se mostra fragmentária e em constante construção.

Do exposto até então, constata-se que a temática é procedente, uma vez que está inserida em questões relevantes para a compreensão do mundo do trabalho neste final e início de século: as formas como o trabalho está organizado e as possibilidades que os sujeitos trabalhadores encontram de se articular nas organizações de trabalho.

Para estudar a questão, estabeleceu-se como objetivo geral do trabalho analisar as relações que se estabelecem entre a implantação da gestão da Qualidade Total e de outras macrotendências de organização do trabalho e a possibilidade de crescimento humano.

Os objetivos específicos foram:

- descrever o processo de implantação da gestão da Qualidade Total e sua prática na empresa pesquisada;
- identificar a existência concomitante de outras tendências organizacionais ou novas formas de organização do trabalho;
- descrever o processo de implantação dessas novas formas de organização do trabalho ou tendências organizacionais na empresa pesquisada;
- identificar e discutir a existência de políticas e práticas de gestão de recursos humanos que possibilitem:
  - ◆ a qualificação profissional;
  - ◆ o desenvolvimento de carreira;
  - ◆ a ampliação das competências;
  - ◆ o desenvolvimento pessoal dos empregados;
- verificar se e como os pressupostos teóricos apresentados pelos autores e que fundamentam os indicadores de possibilidade de crescimento e desenvolvimento humano são identificados pelos sujeitos da pesquisa.

### **1.3 Apresentação**

O presente estudo está estruturado com base no problema de pesquisa, nos objetivos e concepções que permitem tratar a temática em suas intersecções. Para fins de sua consubstanciação, organizou-se uma seqüência de tópicos apresentada a seguir.

O primeiro capítulo dá início à temática estudada, partindo da introdução. Contempla uma breve caracterização do objeto de estudo, a justificativa para a realização da pesquisa, a questão norteadora da investigação e os objetivos propostos.

O segundo capítulo contém a fundamentação teórico-empírica que deu suporte ao trabalho de tese. Primeiramente estão apresentados elementos que caracterizam o contexto do trabalho no sistema capitalista e suas alterações diante de um ambiente de crise. Entre as macrotendências de organização do trabalho é abordada a gestão da Qualidade Total, considerando-se a sua evolução, as concepções dos principais estudiosos, as convergências e divergências quanto aos seus resultados. As Empresas Transfuncionais são apresentadas logo em seqüência, por se entender que é uma variante do modelo japonês, mostrando similaridades com a Qualidade Total.

As Organizações de Aprendizagem são tratadas a partir das definições e abordagens

que permitem analisar a sua utilização nas organizações. Caracterizaram-se as Organizações Qualificantes como uma tendência organizacional que privilegia a aprendizagem nas empresas em uma perspectiva diferenciada. Os conceitos que tipificam a Reengenharia são apresentados e encerrando as macrotendências, está a Organização Cooperativa, que representa a convivência com diversos modelos de gestão, como forma de responder a um processo produtivo cada vez mais complexo.

A segunda temática contida neste mesmo capítulo e que também norteia toda a tese é a possibilidade de crescimento humano. Esta categoria de análise contempla a qualificação, a carreira, a competência e o crescimento pessoal. A Qualificação é associada aos requisitos necessários para o trabalho qualificado e os tipos de qualificação existentes nas organizações. A Carreira é tratada considerando as perspectivas mais tradicionais de crescimento vertical, em contrapartida à tendência de horizontalização. Aborda-se em seqüência a gestão por Competências, por suas relações e controvérsias com as duas temáticas anteriores. Estão apresentados conceitos e modelos para a sua aplicação nas empresas. Crescimento Pessoal é embasado em conceitos sobre crescimento e desenvolvimento utilizados pela Psicologia e pela Teoria Administrativa. Finalizando a fundamentação teórico-empírica, acrescenta-se a concepção de Subjetividade como pano de fundo para questionar os conceitos gerencialistas relativos ao crescimento e desenvolvimento humano.

No terceiro capítulo estão explicitados os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta investigação. Compreende: a justificativa para a escolha da empresa, as técnicas e instrumentos de coleta de dados, os critérios de seleção dos sujeitos, os métodos de análise dos dados e a definição constitutiva e operacional dos termos.

O quarto capítulo trata da cerâmica, partindo do histórico no mundo e no Brasil, o contexto da indústria cerâmica e a caracterização do setor — mais especificamente da cerâmica de revestimento. No quinto capítulo está descrito o caso específico da Cerâmica Toscana.

O sexto capítulo contém a apresentação e discussão dos conteúdos coletados durante as entrevistas com os sujeitos ou através de dados secundários. Os dados foram agrupados considerando tanto as duas grandes temáticas (macrotendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano), quanto seus indicadores. Esses indicadores ainda foram subdivididos, com base nos próprios conteúdos que emergiram dos relatos dos empregados pertencentes aos diversos níveis hierárquicos da empresa.

Os dados fornecidos pelos sujeitos foram objeto de interpretação tanto à luz dos

conhecimentos empíricos (intra e extra-organização), quanto da literatura que aborda essas temáticas.

O sétimo capítulo traz as articulações finais entre o caso estudado e as teorias, procurando estabelecer relações que mostrem as possibilidades e limites encontrados teórica e empiricamente. Finalmente, estão apresentadas as referências bibliográficas.



## 2 O EMBASAMENTO TEÓRICO-EMPÍRICO

### 2.1 O contexto do trabalho

O ambiente no qual estamos inseridos é marcado por um processo de desenvolvimento nas mais diversas áreas. Entretanto, a via econômica tem se configurado como a principal norteadora da vida diária dos indivíduos. Os meios de comunicação publicam comentários sobre índices de preços, comércio exterior, taxas de juros, análise de mercado, bolsas de valores, entre outros.

A economia passou a ser a nova crença, o “novo evangelho” do final do século XX (Zarifian e Palloix, 1988). Entretanto, as origens dessa “grande transformação” (Polanyi, 1980) estão no século anterior, em virtude da plenitude alcançada pela economia de mercado após a Revolução Industrial.

Existe atualmente um processo de globalização que, segundo Samir Amin (1991), tem o capitalismo como sistema mundial e o processo de acumulação do capital é que comanda a dinâmica de mundialização. A “nova mundialização” se caracteriza pela interpenetração entre os pólos e uma intensificação das trocas comerciais, pautada na interpenetração dos capitais. A hegemonia do sistema tem gerado uma polarização mundial que se dá no contraste entre os países centrais e os periféricos. Aos países periféricos cabe a função de manter o sistema e se submeter à lógica de expansão do capitalismo.

A propalada reestruturação produtiva refere-se, em primeira instância, a transformações na estrutura do sistema. Atualmente remete à

(...) estrutura econômica como um todo e suas entidades regulamentadoras (legislação e regulamentação de mercados, direitos trabalhistas, direitos dos consumidores, papel do Estado, mercado financeiro etc.); envolve as relações entre empresas e mudanças internas à própria empresa (Salerno, 1999, p. 21).

A possibilidade de olhar o capitalismo (e sua crise) no conjunto é uma tarefa árdua (Antunes, 1998), uma vez que se insere em um contexto multiforme. Nesse sentido, o mundo atual pode ser caracterizado por uma **globalidade desigualmente articulada**, que apresenta reflexos sobre as diversas formas de organização humana.

A “grande transformação” fez com que o capital fosse predominante sobre as demais esferas da vida humana associada, refletindo-se nas formas como ocorre a produção em uma determinada sociedade. Assim, o processo produtivo na sociedade capitalista passa por transformações em decorrência da sua principal impulsionadora, que é a acumulação do capital.

Marx (1971) estabeleceu uma conexão direta entre as relações sociais e as forças produtivas. Procura analisar o trabalho naquilo que ele tem de humano, que é a capacidade de idealizar o resultado da produção, antes que ela seja concretizada em resultado. O trabalhador não somente transforma os **inputs**, mas elabora e executa um projeto mental, que é representativo da sua capacidade de agir de forma consciente e através de propósitos.

Bravermann (1987) comunga com Marx, a idéia de que o trabalho é a referência básica da sociedade, pois retrata a capacidade exclusiva do homem de enfrentar a natureza e transformá-la conforme os seus interesses. Desse modo:

O que distingue a força de trabalho humano é, portanto, não sua capacidade de produzir um excedente, mas seu caráter inteligente e proposital, que lhe dá infinita adaptabilidade e que produz as condições sociais e culturais para ampliar sua própria produtividade, de modo que seu produto excedente possa ser continuamente ampliado (Bravermann, 1987, p. 58).

Este autor abordou paradoxos na concepção do trabalho, uma vez que, ao mesmo tempo em que se propala a existência de maior qualificação dos trabalhadores e a possibilidade de expansão na utilização da capacidade intelectual, se trata menos da satisfação daqueles que produzem. O trabalho que ascende após a revolução científico-tecnológica e da informática degrada-se, devido às condições sob as quais a força de trabalho passa a ser comercializada.

A concepção de trabalho na forma atual é recente (De Masi, 2000). Mostra-se como

um norteador da vida em sociedade, e aqueles que trabalham na forma tradicional (em torno de um bilhão de trabalhadores) são cercados de conceitos positivos, em relação aos demais. Mas a tendência ao desemprego tem aumentado, demonstrando que o capitalismo é competente para gerar produção, mas menos competente para distribuí-la. A sociedade pós-industrial, segundo De Masi (2000), apresenta algumas características que são determinantes para a compreensão do futuro do trabalho: predomínio da eletrônica e do trabalho intelectual, idéias de complexidade e descontinuidade, domínio da estética, dimensão transnacional dos problemas e das possíveis soluções, produção de bens imateriais, cultura específica e diferenciada (pós-moderna), trabalho flexível e criativo, entre muitas outras.

Por sua vez, Harvey (2000) argumenta que as mudanças culturais, políticas e econômicas apregoadas são menos profundas, quando se considera a forma de acumulação capitalista predominante. Ao invés de uma ruptura entre moderno e pós-moderno, o autor identifica um padrão de **acumulação flexível** que se torna necessário para lidar com um contexto em que o giro de capital precisa ser mais rápido (após a década de 70). Fatores como inovações tecnológicas, automação, desenvolvimento de produtos, desterritorialização das empresas para locais mais favoráveis, fusões, são estratégias que contribuem para essa aceleração do capital de giro.

As alterações tecnológicas que vêm se processando apresentam um ritmo acelerado e uma diversidade que comprometem tentativas de explicações coerentes. A automatização cria maior distância entre o trabalhador e o objeto e meios de produção. A cadeia produtiva está cada vez mais incorporada aos equipamentos e a base do trabalho torna-se mais dependente da informática. A mão-de-obra passa a ser menos relevante, também porque a preocupação maior é com a utilização racional das instalações automatizadas (Stankiewicz, 1992). Catanni (1995) situa a automação e a adoção de novas tecnologias como uma forma que o capitalismo vem encontrando para que a organização do trabalho seja mais independente do trabalho humano (menos padronizável e previsível). Entende que as tecnologias (novas ou velhas) propiciam desigualdade social, que é necessária ao capitalismo para beneficiar os capitalistas, ao mesmo tempo em que marginaliza e exclui aqueles que não lhes convêm.

A inovação se encontra na ordem do dia da sociedade, das organizações e dos seus estudiosos, crescendo de importância desde que Schumpeter introduziu o conceito, em 1939 (Cunha, 1999). A amplitude torna a sua definição complexa, abarcando múltiplos significados, como os que serão apresentados em seqüência.

Segundo Dosi (1988, p.222):

Em um aspecto essencial, inovação refere-se a pesquisa para, e descoberta de, experimentação, desenvolvimento, imitação, e adoção de novos produtos, novos processos produtivos e novos **set-ups** organizacionais.

Em uma vertente mais incremental, Lundval (1992) define inovação como possibilidade de fazer um novo uso de condições preexistentes. Desse modo, as inovações seriam a combinação de conhecimentos existentes com novas perspectivas.

Porter (1990) salienta a amplitude da temática, ao incluir tanto melhorias na tecnologia, quanto aperfeiçoamento de métodos ou formas de fazer as coisas. As suas manifestações também têm um amplo espectro de alcance, uma vez que podem ser verificadas em mudanças de produto, mudanças de processos, novas abordagens para o marketing, novas formas de distribuição. Seus estudos salientam a capacidade de diferenciação diante da concorrência como principal vantagem competitiva e estratégica da empresa. Cunha (1999) aponta que desse modo há um direcionamento da estratégia da eficiência, focada na rotina de trabalho, para a eficácia, relacionada à inovação. Assim, o trabalho de Porter (1990) apresentaria falhas em uma visão mais sistêmica de inovação, pois na prática há que integrar eficiência e eficácia, rotina e inovação.

Considerando diversos conceitos de inovação, Cunha e Verhallen (1998) mostram três fatores principais que tornam as inovações importantes às organizações: como mecanismo para melhorar resultados econômicos, para sinalizar capacidade inovativa e para melhorar a adaptação organizacional. As inovações podem proporcionar crescimento econômico tanto para as organizações que a adotam, como para as nações que se diferenciam pela capacidade inovativa.

A ampla divulgação dos benefícios relacionados à inovação funciona como justificativa para atitudes favoráveis a sua implantação. O aspecto negativo é que as empresas podem adotar estratégias gerenciais como reengenharia, **dowsinzing** ou círculos de qualidade como solução milagrosa. Do ponto de vista da adaptação organizacional, a inovação apresenta-se como um modo de fazer frente ao ambiente competitivo, no qual sobrevivem somente os mais aptos a lidar com as contingências.

A complexidade do processo de inovação, seu grau de incerteza, a interdependência com a aprendizagem e a relação com conhecimentos relativos a tecnologia, mercado e gestão foram tratados por Laranja (1998). Esse autor relaciona-o com aspectos comportamentais e organizacionais e, principalmente, com os elementos relativos à aprendizagem e à utilização

de conhecimentos que irão influenciar a tecnologia, as expectativas de mercado e a organização do trabalho.

No contexto atual, independente do tamanho da organização, todas elas utilizam-se de tecnologia, quer em produtos, quer em processo produtivo ou gestão. Laranja (1998) caracterizou a tecnologia através de três níveis:

- 1) tecnologia materializada: bens materiais que expressam a tecnologia, ou seja, produtos, máquinas, equipamentos;
- 2) tecnologia documentada: material impresso sobre tecnologia, como: revistas técnicas, livros e manuais;
- 3) conhecimento tácito: conhecimentos práticos ou passíveis de aplicação concreta. Refere-se ao que foi aprendido, individual ou coletivamente, através da experimentação na empresa e que dificilmente é apropriado e analisado.

É com base na mesclagem desses três níveis que se tem a base tecnológica da empresa.

As principais características do processo de inovação, segundo Dosi (1988), são: caráter cumulativo, aprendizagem e apropriabilidade parcial. A importância da acumulação e a sua utilização na resolução dos problemas é uma forma de fomentar a inovação nas organizações. Outro aspecto relativo a esse é que as empresas não procuram aperfeiçoar o seu conhecimento em qualquer base, mas em certas fontes que incrementam o conhecimento tecnológico retido.

A aprendizagem tem a propriedade de contribuir para a aquisição dos conhecimentos necessários à organização e que se relacionam às aprendizagens concretas e aos processos que envolvem tentar, errar e corrigir. Embora o QFD (Quality Function Deployment) seja uma função utilizada na gestão da Qualidade Total com fins de melhorar a eficiência da empresa, apresenta relação direta com a aprendizagem.

A terceira propriedade apresenta dois lados: por um deles há o acesso amplo da tecnologia às diversas empresas, e por outro há o conhecimento tácito, construído por cada organização com base nas suas experimentações e que possibilita diferenciação.

Os elementos citados, relativos às inovações, são alguns dos que contribuem para a ampla aceitação da assertiva de que a forma como o trabalho vem sendo desenvolvido neste final de século vem passando por uma série de transformações. Entre os teóricos e profissionais que atuam nas áreas do trabalho, em ciências sociais e humanas, existe uma convivência constante com temáticas referentes ao futuro do trabalho, à mudança organizacional, à centralidade do trabalho, para citar algumas.

O mundo do trabalho globalizado gerou novas formas e significados para a atividade laborativa. Nesse processo de transformação, ao invés de desaparecer a intervenção humana, o trabalhador (na automação, por exemplo) passa a exercer funções muito mais abstratas (Ianni, 1994). Intensifica-se a flexibilização dos processos de trabalho e da produção, a racionalização torna-se mais intensa, a acumulação mais flexível, ocorre a revolução microeletrônica, a polivalência do trabalhador passa a ser requisito e surge esse “novo” trabalhador coletivo como “categoria universal”.

Mattoso (1995) relaciona as transformações no contexto do trabalho com a reestruturação do capital e a 3ª Revolução Industrial. Sob a égide da competitividade internacional, o capital procura reestruturar-se e altera a forma como o trabalho vinha sendo organizado. Em períodos como o atual, em que a estabilidade não se faz presente e as formas de obtenção da mais-valia precisam ser sofisticadas, geram-se diferentes estratégias para administrar o processo de trabalho.

O trabalhador que aflora se torna mais escolarizado, participativo e polivalente. Por outro lado, surge um contingente cada vez mais expressivo de profissionais que perdem direitos trabalhistas, tornam-se desempregados ou subempregados, sujeitando-se a relações de trabalho muitas vezes precarizadas.

A nova configuração social do emprego (Harvey, 2000) pode ser representada na forma de um esquema. No grupo central estão os empregados em tempo integral, que gozam de maior número de benefícios, possibilidade de qualificação e carreira, pois detêm as **core competence** para a organização — mas formam um contingente cada vez mais reduzido nas empresas. Os grupos periféricos apresentam diferenças de **status** entre si. O primeiro grupo é constituído de profissionais que trabalham em tempo integral, mas detêm habilidades fartamente encontradas no mercado. O outro grupo periférico ainda tem menor estabilidade que o anterior, compreendendo empregos em tempo parcial, contratos por tempo fixo, contratos temporários e outros que caracterizam condições de trabalho precarizadas. Esta última categoria de empregados estaria crescendo consideravelmente nos últimos anos.

A implantação dessa nova ordem no sistema produtivo gera uma série de inseguranças: no mercado de trabalho, no emprego, na renda, na contratação do trabalho, na representação do trabalho etc. (Mattoso, 1995).

O cenário ora apresentado fez com que diversos estudiosos passassem a se questionar acerca do papel do trabalho na sociedade. Offe (1989) contribui para o debate em um texto instigante no qual questiona se o trabalho permanece sendo a categoria sociológica-chave, o

principal fato social. Considera que:

Separado das formas de associação familiares e tradicionais, e destituído de proteção política, o trabalho assalariado foi ligado à organização capitalista e à divisão do trabalho, assim como aos processos de pauperização, alienação, racionalização e às formas organizadas e não organizadas de resistência inerentes a esses processos (Offe, 1989, p.171).

Uma série de elementos contribuem para se colocar em dúvida a importância subjetiva do trabalho (ibid., 1989, De Masi, 2000): a idéia do trabalho como dever ético provavelmente está se desintegrando; a dimensão subjetiva do trabalho está enfraquecida; a descontinuidade de permanência no trabalho e a redução de horas de trabalho podem reforçar a concepção do trabalho como **um** dos interesses.

Em resposta à “provocação” de Offe (1989), Bernardes (1994) busca reafirmar o trabalho como uma categoria analítica privilegiada (Antunes, 1998 e 2000; Harvey, 2000). O autor argumenta que, com a reestruturação mundial, predominam as estratégias competitivas pautadas na qualificação dos recursos humanos das empresas. A concepção de trabalho precisa ser redimensionada, de modo que o empregado passe a ser tratado como um ativo que tem a contribuir para a competitividade organizacional.

Bernardes (1994) identifica uma revalorização ética e moral do trabalho, na qual o indivíduo se torna sujeito do processo de trabalho e há uma “reprofissionalização”, que requer o uso da inteligência pelo trabalhador. As principais ameaças à centralidade do trabalho decorrem do desemprego e do trabalho precarizado que passam a se expandir com a revolução microeletrônica e os novos paradigmas organizacionais. Nesse contexto, Catanni (1995) questiona se o modo mais flexível de acumulação do capital se encaminha para mudanças nas regras básicas ou aponta para transformações superficiais.

A compreensão do trabalho como categoria analítica central demanda considerar a sua complexidade no mundo atual e um tratamento que leve em conta a sua natureza multidimensional. Nesse sentido, Hall (1997) assinala que a modernidade tardia e a globalização implicam mudanças, rompimentos e pluralidade, de modo que as condições anteriores não podem mais ser encontradas, inclusive em relação ao trabalho. Como parte desse processo, o mundo do trabalho reflete as mesmas ambigüidades e antagonismos que se encontram na sociedade.

## **2.2 Macrotendências organizacionais**

Os primeiros trabalhos voltados para uma análise das organizações em uma perspectiva científica, aplicada à atividades industriais, são atribuídos a Frederick W. Taylor, que propôs um sistema de remuneração por produção, com o objetivo de aumentar a produtividade dos operários. Posteriormente, incrementou os métodos de racionalização do trabalho que havia concebido, alcançando excelentes resultados (Coradi, 1985).

Segundo Taylor (in Merrill, 1960), o gerenciamento científico envolve uma completa revolução mental por parte do trabalhador engajado em algum estabelecimento ou indústria e que implica profunda mudança na mente e na atitude dos empregados e gerentes.

As bases da administração científica, publicadas no **Principles of Scientific Management** (1911), estão voltadas para desenvolver uma ciência relativa ao trabalho nas organizações, utilizar métodos científicos de seleção do trabalhador — “o homem certo para o lugar certo”, analisar o processo de trabalho e planejar melhorias.

Outro autor de grande projeção nesta Escola, que ficou caracterizada como Administração Científica, foi Henry Fayol. Elaborou princípios de gestão que foram as mais aceitas pela teoria e pela prática administrativas, quais sejam: planejar, organizar, coordenar e controlar (Fayol in Merrill, 1960).

O paradigma da administração científica está associado à produção em massa, à intercambialidade das partes do produto, à especialização do operário, a sistemas de controle burocratizados, a um aumento considerável da produtividade e à diminuição de custos, entre outros. O operário era visto como uma extensão da máquina, passivo, motivado monetariamente, basicamente incapaz de autocontrole. Essa Escola recebeu críticas devido a: rigidez dos princípios; concepção da organização como um sistema fechado; enfoque mecanicista, com elevado grau de racionalidade (Coradi, 1985).

Algumas crises que põem em causa a eficiência do modelo taylorista em um ambiente mais flexível são sistematizadas por Salerno (1999), com base em Veltz e Zarifian (1993). São a crise do modelo clássico de operação (diante da rigidez do sistema produtivo, da baixa qualificação e da rigidez técnica), crise do modelo de cooperação (em relação a coordenação hierárquica, obediência às ordens, eficiência interna das operações elementares) e crise do modelo de inovação e aprendizagem (calcado em bases estáticas, regulares e que repetiam fazeres e conhecimentos instituídos).

Hollard (1994) identifica a presença do modelo taylorista na representação da empresa como um conjunto de engrenagens mecanicamente articuladas, cujas atividades estão



separadas como de concepção ou de execução. A permanência do modelo de Taylor como representação da empresa eficaz decorre da possibilidade de tornar visíveis os sinais que demonstram a eficiência e a eficácia mais próximos da produção.

As mudanças tornaram a flexibilidade um tema obrigatório nas áreas econômica, social e de gestão, especialmente a partir dos anos 80 do século XX. Conforme Stankiewicz et al. (1992), a noção de flexibilidade não pode ser considerada recente, mas é com a crise do taylorismo que passa a ser amplamente adotada e propalada como a via possível para o alcance da competitividade.

Existe uma multiplicidade de formas e práticas de flexibilidade (Gadrey, 1991; Piccinini, 1996) que levam a diversas distinções, uma vez que a questão faz parte de uma teia de relações sociais e que se articula com as condições de produção e recursos da mão-de-obra. Estudar a flexibilidade pressupõe, portanto, compreender as relações sociais múltiplas da empresa e seus diversos atores, considerando as políticas de emprego e estratégias dos empregados.

Geralmente estudiosos da questão fazem uma primeira distinção entre flexibilidade de produção e flexibilidade do trabalho (Gadrey, 1991). A flexibilidade de produção refere-se a alterações tecnológicas e organizacionais, com o objetivo de alcançar adaptação às mudanças qualitativas e quantitativas da demanda de produtos. A flexibilidade de trabalho, por seu lado, diz respeito às alterações nas condições de emprego e trabalho.

Há autores, como Pastore (1994), que contextualizam o momento atual do mercado, de redução de oferta de empregos, de adesão ao entendimento entre empregados e empregadores e fortemente marcado pela competição entre as empresas, como um ambiente em que se impõe a necessidade de flexibilizar. Justifica que, em face de tal realidade, os países com tradição de manter a contratação coletiva estão procurando simplificar o processo e as relações de trabalho, cresce o trabalho em tempo parcial, terceirizado e subcontratado, as relações de trabalho tornam-se mais elásticas, com negociações diretas entre as partes, a remuneração dos trabalhadores atrela-se ao desempenho e à qualidade dos resultados e os encargos sociais diminuem. Como a sobrevivência das empresas é a coisa mais importante para empregados e empregadores, ambos concordariam que a flexibilização das condições de trabalho é a via correta.

Tendo em conta os aspectos referentes à flexibilização, apresentados anteriormente, não é de surpreender o fato de que as organizações flexíveis têm uma série de vantagens para as empresas e desvantagens para os trabalhadores. Para os detentores do capital, a

flexibilidade possibilita maior desregulamentação das relações de trabalho, que se refletem em maior liberdade para gerir contratações, políticas salariais, tempo e espaço de execução do trabalho, demissões, entre outras. Em contrapartida, para os trabalhadores, tem sido associada à precarização do trabalho, parcelização, maior insegurança, maiores exigências de qualificação, entre outros.

Essa realidade apresenta uma série de reflexos sobre os trabalhadores, de modo que Antunes (2000) apresenta como principal desafio a articulação que permita à classe-que-vive-do-trabalho um sentido de **pertencimento de classe**, dada a heterogeneidade de condições que os cercam atualmente. A articulação é entendida como condição para fazer frente ao desemprego estrutural globalizado, e que reflete as mazelas que o capitalismo atual nos impõe. Aos sindicatos caberia o importante papel de agregador de uma classe cada vez mais diferenciada, pois assim podem contribuir para a auto-organização dos que trabalham (contratos temporários, tempo parcial etc.); caso contrário, a sua crise de representação pode se tornar ainda mais abissal.

No Brasil essa problemática tem seus matizes próprios, uma vez que predomina a flexibilidade imposta pelos patrões e apoiada pelo governo, que chega aos trabalhadores através do discurso de que é preciso aceitar as condições dadas, porque é melhor um trabalho flexibilizado, com seus senões, do que nenhum.

A intensidade com que a flexibilidade vem sendo aceita nos meios produtivos fez com que estudiosos se preocupassem em definir métodos que fossem ao encontro de um projeto de organização integrada, flexível e mais democrática. Salerno (1999) propõe um método que integre processos, grupos e meios de comunicação/negociação. Essa perspectiva implica um projeto organizacional que, embora seja, a princípio, mais difícil, permite uma organização simples e mais de acordo com as necessidades atuais das empresas. O projeto implica a articulação seqüencial entre: formulação dos princípios norteadores do projeto; definição dos processos-chave para o negócio e identificação das atividades relacionadas aos mesmos; sistemas de produção em módulos, pequenas linhas e paralelas; redução do número de interfaces entre as atividades; definição de tecnologia do processo de transformação alinhada às escolhas organizacionais; sistemas de informação e formas de comunicação coerentes com a organização; projeto de organização flexível e direcionado para o alcance de metas flexíveis; e adoção de formas de reconhecimento.

Constata-se do exposto que a flexibilidade é um valor que permeia a organização do trabalho em suas várias manifestações. Esse valor passou a ser mais explicitado com a

emergência do movimento para a Qualidade Total.

### **2.2.1 O movimento para a qualidade total**

As taxas de crescimento recorde da indústria japonesa (da década de 70 a 90) contribuíram muito para pôr em causa o modelo taylorista (Stankevicz et al., 1992).

Os principais sinais da mudança começam nos Estados Unidos, onde se desenvolve, por exemplo, a concepção de “zero defeito”. Mas é no Japão do pós-guerra, com limites geográficos, mercado pequeno, grande quantidade de tipos de produtos e preocupado com a qualidade dos seus produtos, que as alterações se tornam mais expressas.

A ascensão do que se convencionou chamar de “toyotismo”, “ohnismo” e “japonização” enfatizou a produção flexível e, no que tange aos recursos humanos, surgem o operador multifuncional, a gestão participativa e o trabalho desenvolvido em equipas. Algumas destas inovações passaram a ser amplamente aceites e aplicadas às organizações (kanban, just-in-time, círculo de controle de qualidade, gerência participativa, controle da Qualidade Total — TQC) e, entre elas, a Qualidade Total vem se consolidando de modo especial, dada a amplitude de seus pressupostos. A situação atual passa, então, a se caracterizar pela tendência das empresas de implantarem as novas formas de organização do trabalho que imitam o “modelo japonês”.

Os estudos das indústrias japonesas contribuíram para incorporar uma série de conceitos do que hoje se concebe como Gestão da Qualidade Total, sendo os principais deles: estatística no controle da qualidade (Deming, 1992); planejamento, fluxo organizacional, responsabilidade gerencial para a qualidade e necessidade de estabelecer metas e objetivos para o melhoramento, estudos dos custos dos defeitos (Juran, 1992); controle de qualidade, exercido por um órgão administrativo que deve manter e melhorar a qualidade dos produtos e serviços, levando em conta a satisfação dos clientes (Feingenbaum, 1994). Para o japonês Ishikawa (1993), a meta é controlar a qualidade em todas as suas manifestações.

A literatura mostra diferentes contribuições que vieram a constituir o que se define como Qualidade Total. Vieira e Carvalho (1999) salientam concepções diversas do que seja qualidade entre organizações e até mesmo entre grupos da mesma organização. Por esta razão, serão tratadas posições mais proeminentes, partindo das definições apresentadas por seus principais teóricos.

Conforme Juran (1991), a função Qualidade é definida com base nas atividades que

possibilitam alcançar adequação ao uso dos produtos ou serviços da empresa. O autor elaborou uma trilogia da Qualidade, que contempla o planejamento, o controle e o aperfeiçoamento da qualidade. O primeiro objetiva desenvolver produtos em conformidade com as necessidades do cliente; o Controle da Qualidade é uma ferramenta para atingir objetivos do processo e do produto e o Aperfeiçoamento ambiciona alcançar os melhores níveis de desempenho, em relação aos encontrados anteriormente.

Como principais desvantagens da TQM, Juran (1991) salienta a necessidade de formar uma coordenação da qualidade; a demanda por uma estrutura organizacional para elaborar orçamentos e relatórios financeiros acerca da qualidade; o acréscimo no trabalho da administração superior; a alteração na autonomia vigente até então nas divisões e departamentos; e a constatação de que precisa ser colocada em prática para que se confirme se essa forma de administração melhora a performance de uma empresa

Para Feigenbaum (1994), a Qualidade refere-se à reunião de características de produtos das diversas áreas da empresa, e por meio delas os produtos e serviços devem atender às demandas do cliente. Relaciona qualidade e trabalho humano, uma vez que a primeira não se concretiza sem que o homem esteja motivado e interessado em utilizar sua educação e sua inteligência naquilo que faz.

Segundo Deming (1989), o controle estatístico da Qualidade é condição inicial, mas parcial para a produção com qualidade, dado que a má qualidade dos produtos e serviços é resultado da gerência insuficiente das atividades que influenciam a qualidade.

A definição de Ishikawa (1993) coloca como requisitos o projeto, o desenvolvimento, a produção e a comercialização de produtos que satisfaçam o cliente, sejam mais úteis e econômicos, ou seja, o controle da qualidade em todas as suas manifestações. O modelo japonês de Qualidade Total advoga a participação de todos os membros da organização no processo, razão pela qual vem sendo considerada uma proposta mais ampla de controle da qualidade, direcionada para todos os sentidos.

Para explicar o conceito de TQC, Ishikawa (1993) elaborou um ciclo com as diversas ações voltadas à busca da qualidade em todos os níveis. A garantia da qualidade encontra-se no cerne de todo o controle de qualidade, mas apresenta um escopo limitado, relacionado ao controle de qualidade adequado para os novos produtos da empresa. Em um âmbito mais amplo, encontra-se o anel seguinte, que se refere à qualidade controle e compreende aspectos como formação e qualificação de vendedores, administração eficiente do escritório, relacionamento eficaz com subcontratantes.

O terceiro anel prioriza o controle das diversas atividades com eficácia. Utiliza o ciclo PFVA (planejar, fazer, verificar e agir), que envolve os outros anéis, de modo a atuar preventivamente em relação a defeitos ocorridos.

Os Círculos de Controle de Qualidade estão incluídos no diagrama como um componente que perpassa todos os outros, pois suas atividades dão suporte às diversas ações relacionadas ao controle da qualidade.

De acordo com o mesmo autor, o controle de qualidade se desenvolve com operários formados e capacitados para realizarem as suas atividades. Salienta que pessoas tratadas como máquinas podem se tornar insatisfeitas e desinteressadas e comprometerem os resultados da empresa em termos de qualidade e confiabilidade nos produtos e serviços. O primeiro objetivo da administração, na perspectiva de Ishikawa (1993), está relacionado às pessoas, incluindo a busca da sua felicidade. Os principais requisitos no tratamento com o pessoal incluem: o pagamento de salários adequados aos trabalhadores, o bom relacionamento com os consumidores, a satisfação dos acionistas. Cabe às empresas possibilitar a satisfação das pessoas que compõem a sociedade.

A Qualidade Total foi reconhecida recentemente como uma função de gestão. Neste sentido, Stoner e Freeman (1995) relacionam a gestão da Qualidade Total com comprometimento voltado à qualidade, e que, para tanto, utiliza-se de métodos estatísticos para controle da qualidade, comprometimento cultural e busca de aperfeiçoamentos constantes, que possibilitem racionalizar o processo produtivo.

Campos (1992) segue uma perspectiva japonesa de Qualidade Total, em que o TQC é um “sistema gerencial” focado no reconhecimento das necessidades das pessoas, que busca manter os padrões de atendimento dessas necessidades e melhorá-los, utilizando-se de uma visão estratégica e humanista.

A principal atividade relacionada à gestão da Qualidade Total é o controle do processo, envolvendo todos os níveis hierárquicos da empresa. Para que o controle do processo possa ser praticado de forma eficaz, Campos (1992) sugere a adoção do método do Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action). O ciclo é composto por quatro fases: planejar, executar, verificar e atuar corretivamente. O Planejamento (P) envolve a definição de metas em relação ao controle e ao método a ser utilizado para alcançar as metas. A Execução (D) contempla a realização das atividades, conforme estabelecido no planejamento e priorizando o treinamento no trabalho. A fase da Verificação (C) tem a função de verificar e avaliar os resultados apresentados. A última fase do controle é a Atuação Corretiva (A), que funciona

como um feedback em relação a problemas de qualidade e permite correções para eliminá-los (conforme Figura 1).

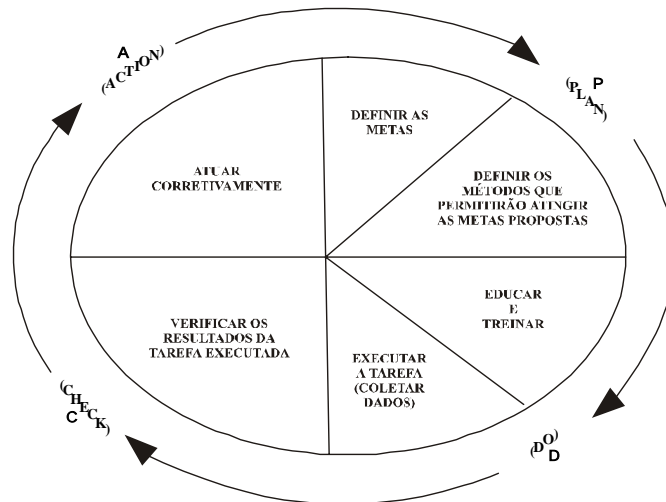


Figura 1 — Ciclo PDCA de controle de processos  
Fonte: Campos (1992).

O responsável pelo sistema de produção da Toyota, Shigeo Shingo, apresentou uma série de critérios para a análise da Qualidade Total, e que deram origem ao Shingo Prize (Willey, 1996). São eles:

a) Qualidade Total e Gestão da Cultura para a Produtividade e Infra-estrutura

1) Liderança: ampla disseminação da visão e dos valores; planos dos negócios direcionados à melhoria; gerenciamento da liderança e participação; comunicação de recursos disponíveis; filosofia voltada às inovações e às melhorias; comunicação e mensuração das melhorias;

2) Delegação de Poder: incluindo treinamento em melhoria; times formais; sistemas de sugestões; sistemas de reconhecimento e recompensas; reuniões dos empregados com clientes/fornecedores; medidas de satisfação dos empregados;

3) Parcerias: parceiros focados na melhoria; **benchmarking** das melhores práticas; segurança e saúde dos empregados e da comunidade; melhoria no meio ambiente; qualificação da mão-de-obra; melhoria cooperativa (comunidade).

b) Estratégia, Processos e Integração do Sistema da Produção:

1) Visão e Estratégia de Produção: voltadas para a melhoria contínua, incluindo como

dirigem a seleção e o uso de métodos específicos, sistemas e processos;

2) Processos de Integração da Produção: identificação sistemática e eliminação de todas as formas de desperdício; implementação do JIT, Kanban e sistema puxado de produção; processo de desenvolvimento do trabalho através de células; fluxo contínuo; automação; rápidas mudanças e redução de ajustes; engenharia concorrente e utilização de CAD/CAM e CIM.

O conceito dos 5 S da Qualidade, proposto por Shingo, tornou-se amplamente conhecido no mundo como uma das primeiras ferramentas para a implantação de qualquer Programa de Qualidade. De forma sintética, têm sido referidos como sensores que norteiam o trabalho na empresa e incluem atividades como: classificação, ordenação, seleção, utilização de materiais ou tarefas, organização do que foi classificado, limpeza do ambiente, saúde e autodisciplina.

A definição de Qualidade Total que uma organização adota é uma das ações básicas para a implantação de programas de qualidade e deve ser guiada por determinados fundamentos, de modo que a qualidade seja uma meta da organização como um todo. De acordo com Paladini (1994), os alicerces são formados pelo foco no cliente, a cultura da organização e as ferramentas e técnicas.

A satisfação do **cliente** é uma das máximas apresentadas pela Qualidade Total e inclui todas as pessoas que se relacionam com a empresa. As **ferramentas e técnicas** são os instrumentos que permitem diversas avaliações para que exista qualidade. A **cultura para a qualidade** completa o tripé, dado que envolve crenças, valores, lideranças, aceitos e professados pelos membros da organização. As análises demonstram que as atitudes contrárias muitas vezes decorrem da descrença de que a qualidade seja um valor que tenha vindo para se tornar permanente e, por isso, a direção da empresa deve dar exemplos positivos nessa direção.

Ao tratar da cultura organizacional, Schein (1987) assevera que se trata do padrão de premissas básicas que um certo grupo criou ou desenvolveu como melhor forma de resolver suas necessidades de adaptação externa e interna.

A compreensão da cultura de uma organização é uma tarefa complexa, porque envolve diferentes níveis e a sua interação. No nível visível, encontram-se os artefatos e criações, a tecnologia, a arte e os padrões de comportamento visíveis e audíveis. No nível intermediário há os valores que permeiam as relações. No terceiro patamar, estão os aspectos não questionados e invisíveis que constituem as premissas básicas veiculadas na organização:

forma de relacionamento com o ambiente, natureza da realidade, tempo e espaço, natureza da natureza humana, natureza da atividade humana e natureza das relações humanas.<sup>1</sup> Portanto, para que uma organização busque uma cultura voltada à qualidade necessita levar em conta os vários níveis que a compõem.

A cultura brasileira e seus reflexos na forma de administrar as empresas têm sido objeto de interesse de diversos estudiosos. Os trabalhos de Motta (1997) mostram-se como um referencial das características culturais que tipificam um gerente brasileiro e que foram sendo ampliados por um grupo de articulistas preocupados com essa temática. As imbricações da cultura organizacional e da cultura brasileira (ibid., 1997) são contempladas por Freitas (1997), ao se debruçar sobre os traços nacionais para uma cultura organizacional. Estão apresentados os principais traços (hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo) e as características que identificam cada um deles. Prates e Barros (1997) sistematizam o estilo brasileiro de administrar, elaborando um retrato no qual estão contemplados a concentração de poder, o personalismo, o paternalismo, a postura de espectador, o formalismo, a impunidade, a lealdade pessoal, a evitação de conflitos, a flexibilidade, entre outros que se conectam para criar um quadro original e até mesmo paradoxal. Aidar e Vasconcelos (1997) tratam da comunicação de massa nas organizações brasileiras e da utilização de estórias em quadrinhos nas empresas nacionais como instrumento de promoção do comprometimento dos empregados com a gestão voltada à qualidade. Há ainda outras contribuições igualmente importantes nessa obra, mas que não cabe esmiuçar.

Ao analisar os trabalhos dos principais estudiosos da Qualidade Total (Edwards Deming, Joseph Juran e Kaoru Ishikawa) Hackman e Wageman (1995) encontraram diversas similaridades quanto às intervenções voltadas à Qualidade, quais sejam:

1. identificação e mensuração das necessidades do cliente;
2. criação de parcerias com os fornecedores;
3. uso de times, formados por empregados de diferentes lotações, cargo/função;
4. uso de métodos científicos para monitorar a performance; e
5. adoção de métodos heurísticos na gestão dos times de qualidade.

---

<sup>1</sup> (...)A relação da organização com o ambiente pode ser de diferentes formas: domínio, submissão, harmonização etc. A natureza da realidade e da verdade se refere às regras linguísticas e comportamentais em termos da verdades estabelecidas (revelada ou descoberta), conceito de tempo e de espaço etc. A natureza da natureza humana trata das concepções de homem subjacentes à administração: ativo ou passivo, bom ou mau. A natureza da atividade humana pressupõe o discernimento para definir o que deve ser feito, com base nas premissas anteriores. A natureza dos relacionamentos implica na definição da melhor forma de relacionamento interpessoal.



Através de pesquisa em empresas líderes na implantação de Qualidade Total no Brasil, Macedo-Soares e Lucas (1996) verificaram que elas adotam ações voltadas à gestão participativa e ao **empowerment**. Essas ações são mais efetivas quanto ao uso de ferramentas de controle e garantia da qualidade e a preocupação com a satisfação dos clientes. Apesar disso, as autoras salientam que a prática gerencial da maioria das empresas mostra pouca sistematicidade, perspectiva de curto prazo e limitações para focar estrategicamente o cliente.

Constata-se que a adoção de um Programa de Qualidade Total pressupõe uma mudança substancial em toda a forma de conceber a organização do trabalho. Conforme Hackman e Wageman (1995), as premissas que justificam a implantação de programas voltados para a Qualidade são: menor custo de produção, interesse dos empregados em desenvolver melhorias; possibilidades de detectar problemas centrais através dos níveis transversais da organização; responsabilidade da direção em adotar os pressupostos de qualidade.

Ao considerar o modelo de administração ora estudado, identificam-se duas posições diferenciadas e trabalhos que as corroboram: o “modelo japonês” seria um novo paradigma de organização do trabalho ou a organização da empresa japonesa seria apenas um fordismo “híbrido”.

Os principais expoentes da primeira perspectiva são os autores “clássicos” que vêm desenvolvendo métodos e ferramentas para a implantação e gestão da Qualidade Total. Entre eles estão Feigenbaum (1994), Crosby (1990), Garvin (1992), Joseph Juran (1991, 1992), Edwards Deming (1992), Ishikawa (1993) e, no caso brasileiro Vicente Falconi Campos (1992), Júlio Lobos (1991), Massao Umeda (1996), entre outros. Os indicadores que assegurariam que houve uma quebra no paradigma preponderante até aproximadamente duas décadas atrás são a vigência da especialização flexível e de uma organização não-taylorista do trabalho.

Quando se aborda a Qualidade Total sob a perspectiva da gestão dos agentes humanos, encontram-se resultados de pesquisas (Ruas, 1994) que salientam aspectos positivos na implantação, como melhores condições de emprego, melhoria imediata do ambiente de trabalho, política diferenciada de benefícios, participação nos lucros e ambiente mais participativo.

Segundo Teixeira e Oliveira (1996), a reestruturação produtiva recuperou, de alguma forma, a subjetividade do trabalhador. O “artesão eletrônico” passa a ser valorizado pela iniciativa e criatividade, pelo maior conhecimento sobre a atividade específica e pela maior

liberdade na execução das tarefas. Há maior democracia nos horários mais flexíveis e maior autonomia no âmbito da produção imediata.

Codo (in Davel, 1995) analisa a importância que esses programas adquiriram para o mundo dos negócios. De forma contundente, o autor identifica nos certificados de qualidade, como a ISO 9000, uma verdadeira indústria, e nos programas de qualidade total uma “coqueluche”. As revistas especializadas reproduzem essa tendência, tratando-as como temáticas obrigatórias.

O estudo da utilização de histórias em quadrinhos e outros recursos pelas empresas brasileiras, como estratégia para comunicar modelos gerenciais aos empregados (Aidar, 1997), mostra uma aproximação entre as histórias e **scripts** que dirigem comportamentos e atitudes desejáveis dos empregados. Os quadrinhos servem para reforçar os conceitos de gestão e de comprometimento<sup>2</sup>.

Sobre o sistema ISO 9000, Wood Jr. e Urdan (1995) salientam a sua utilização como norteador das indústrias que buscam a qualidade, pois embora não seja sinônimo de qualidade, funciona como uma espécie de roteiro que subsidia a gestão e os procedimentos das organizações. Os autores sistematizam críticas à possibilidade da normatização fixar baixos padrões, relegar alterações do contexto, manter procedimentos de pouco valor, subutilizar os preceitos da melhoria contínua.

O elemento mais contundente parece estar relacionado com a sustentação da ISO em um modelo de gestão que está ultrapassado, por valorar regras documentadas, podendo ocorrer uma disfunção pelo excessivo apego às normas. Em contrapartida, nas organizações que carecem de sistematizar melhor suas atividades, a formalização mostra-se como uma saída. As normas de certificação formariam a base para a gestão da Qualidade Total, considerando aspectos de tecnologia, competitividade, comportamento e da própria organização, ao mesmo tempo seria trabalhada para evitar disfunções e para focar o processo nas necessidades estratégicas da empresa.

Os autores salientam o seguinte:

De qualquer forma, a questão essencial parece ser a exigência de sua adoção pelos clientes. Contra esse imperativo, é difícil encontrar argumentos. (Wood Jr., 1995, p.165).

---

<sup>2</sup> Contrõem-se símbolos e personagens que incorporam os preceitos, tal qual um certo Prof. Qualidade e a Certificação ISO, que representam a possibilidade de sobrevivência da organização e questionam a capacidade de alcance dos resultados esperados.

Wood Jr (1992) e Coriat (1994) ao contemplarem a questão, caracterizam o toyotismo como uma evolução do fordismo, apresentando em sua essência as mesmas contradições básicas. O avanço estaria identificado na maior capacidade de adaptação ao meio.

Alguns trabalhos identificam na Qualidade Total uma panacéia que associa produtividade e satisfação no trabalho e possui os mesmos princípios da administração científica. Segundo Catanni (1995, p.27):

Ambas são tentativas de reordenar a produção, de forma a assegurar os imperativos da acumulação, reforçar a capacidade de comando empresarial e garantir a subordinação dos trabalhadores à lógica produtivista e à mercantilização de todas as dimensões da vida em sociedade. É difícil ficar contra essa qualidade, sobretudo quando essa 'qualidade' é anunciada como 'total'... apesar das dificuldades, é indispensável o esforço crítico que resgate os aspectos mais benéficos dessas estratégias e que ajude a combater os efeitos deletérios da manipulação de braços e mentes.

De acordo com Hirata et al. (1992), a resposta pode ter duas variantes: se a avaliação for baseada no tipo de produção (em massa) e no objetivo (racionalização da produção, inclusive pela intensificação do trabalho), podemos ser tentados a responder que se trata de **neofordismo**. Por outro lado, se avaliarmos os tipos de relações sociais (trabalho em grupo, sem especialização pronunciada das tarefas, a participação nas inovações e na gestão da produção), percebe-se que eles diferem muito do paradigma fordista, baseado na especialização e nas linhas rígidas de hierarquia.

É, portanto, a partir das inovações, tanto administrativas quanto tecnológicas, expressas sobremaneira no modelo japonês de produção flexível, que alguns estudiosos defendem que a “inovação tecnológica” deve ser considerada em um sentido amplo, levando em consideração não somente as transformações efetuadas em equipamentos, mas também as novas formas de organização do trabalho e de gestão das pessoas (Leite, 1994b; Vieira, 1996).

A necessidade de inovações de natureza administrativa é plenamente justificável quando se refere à Qualidade Total, dado que a qualidade e a produtividade são princípios alcançáveis se houver o desenvolvimento da pessoa no seu trabalho.

Em conformidade com a definição de Qualidade Total apresentada por Campos (1992), Umeda (1996) articula que o Controle da Qualidade Total (TQC) deve se constituir no gerenciamento científico com vistas a fabricar produtos úteis à clientela, com racionalidade econômica, baseado no respeito aos recursos humanos.

Júlio Lobos (1991) trata dos requisitos imprescindíveis para que uma organização

detenha qualidade. Entre eles, situa as pessoas em primeiro lugar, como aquelas que necessitam dominar o cargo que ocupam e o seu papel no processo produtivo, ter autonomia com os clientes e possuir boas condições de trabalho. O operador deve ser um parceiro da direção para alcançar a missão da empresa, deter condições de auto-aperfeiçoamento e ter as suas necessidades satisfeitas na organização.

Dada a importância atribuída ao ser humano para o alcance dos objetivos das organizações, torna-se relevante analisar a relação entre a gestão da Qualidade Total e os seus reflexos sobre o desenvolvimento pessoal e profissional dos que trabalham.

### 2.2.1.1 A empresa transfuncional

A concepção de empresa transfuncional está formulada com base no modelo de Ohno, que é reconhecido como o modelo japonês de trabalho e organização (Coriat, 1994). As inovações desenvolvidas no Japão se refletem na organização do trabalho, da gestão da produção e dos recursos humanos e geram conexões de coerência e dinâmica, constituindo um verdadeiro sistema, cuja relevância pode ser comparada àqueles apresentados por Taylor e Fayol.

Os métodos japoneses, quando aplicados no Brasil, têm servido como instrumentos de racionalização dos modelos existentes, sem alterar as lógicas fundamentais que embasam a gestão da indústria tradicional. Assim, a adoção do modelo oriental muitas vezes se traduz em acirramento das tensões internas e externas à empresa, fazendo com que seja remota a possibilidade de alcançar os progressos esperados e que eles se consolidem em longo prazo (ibid., 1994).

Coriat (1994) considera que a atual realidade implica a adaptação constante da organização à mudança, tendo como ponto de partida as demandas do mercado. **Pensar pelo avesso** o modelo taylorista-fordista, hegemônico até recentemente, é o modo de fazer frente à separação funcional rígida que não pode mais se manter em um ambiente globalizado e altamente competitivo. Essa concepção de Coriat (1994, p.78), converge com diversos autores, segundo os quais está se construindo uma nova arquitetura da firma horizontalizada, que será capaz de elaborar as suas próprias formas de coordenação das tarefas e das funções. Desse modo:

Partindo de um problema clássico de busca de intensificação do trabalho

(pela polivalência e autonomia nos postos de trabalho), o método se enriqueceu rapidamente com técnicas de **just-in-time**, para enraizar-se na linearização e nos conceitos de trabalho em tempo partilhado, em padrões de operação flexível. Daí ganha a divisão funcional do trabalho e modifica em seu princípio a própria organização da empresa.

É esta trajetória do saber-fazer que, em relação ao taylorismo e ao fordismo, garante em sua teoria da organização uma série de reviravoltas essenciais que nós designamos ohnismo

Na perspectiva de Zarifian (1995), a hipótese de ruptura entre formas de organização do trabalho desenvolvidas nos EUA e no Japão pode diferir do que afirma Coriat (1994). Na verdade, seria uma reinterpretação dos mesmos princípios em um contexto de flexibilização da produção. Considera que a fábrica japonesa de tipo Toyota representa a fábrica fordista readaptada a um novo contexto econômico: a fábrica de produção variada, em pequenas séries, com o fluxo de acordo com o comando dos clientes, mas reproduzindo a estrutura da base do trabalho em série (cadeia) fordista.

### 2.2.2 Reengenharia

A reengenharia implica repensar e redesenhar de modo radical os processos do negócio, para alcançar melhorias dramáticas em aspectos críticos, utilizando-se da mensuração da performance. Segundo Hammer e Champy (1993), a sua definição contém quatro palavras-chave: fundamental, radical, dramática e processos.

**Fundamental** refere-se à identificação das questões básicas relativas à organização (por que fazem o que fazem ou por que fazem de determinada forma).

A segunda palavra é **Radical** e relaciona-se ao redesenho radical da organização, através da invenção de novas formas de realizar o trabalho (**reinvenção** que não pode ser associada a melhorias ou modificação dos negócios).

**Dramática** é a terceira palavra-chave, porque a reengenharia implica a realização de um salto na performance dos negócios.

**Processos** é a quarta e mais importante palavra na definição de reengenharia. Significa que o negócio deve ser adequadamente orientado para os processos

A reengenharia se constitui em uma proposição de Revolução Industrial, que significa rejeitar a perspectiva convencional e criar novas abordagens para os processos que devem ser simples e diferenciados daqueles previamente existentes.

Conforme Hammer e Champy (1993), em negócios cujos processos passaram por

reengenharia, freqüentemente encontram-se: combinação de diversos serviços em um, através de processos integrados; participação dos trabalhadores na tomada de decisões; definição da seqüência das ações com base no processo de trabalho; formulação de processos com múltiplas versões; redução dos controles; prevalência de operações híbridas centralizadas/descentralizadas.

Os tipos de mudanças associadas às companhias que adotam a reengenharia dos processos, segundo os autores que a conceberam, são: unidades de trabalho pautadas em times de processos; trabalho multidimensional; autonomia; educação em vez de treinamento; foco na medida de performance; promoção por habilidades; gerentes como instrutores e líderes; estrutura plana.

Cerqueira Neto (1994) apresenta características da gestão da Qualidade Total e da Reengenharia e considera que as duas não são a mesma coisa, mas também não são excludentes. A busca pela qualidade caracteriza-se por ser incremental, voltada à melhoria do que existe, de baixo para cima, de forma lenta, planejada e sistemática e em um processo evolutivo. Por seu lado, a reengenharia é uma mudança quântica, em que se reinventa e reavalia a organização, é adotada em toda a empresa, é periódica, de cima para baixo, radical, planejada e revolucionária. O autor as identifica como práticas que servem ao gerenciamento dos processos e devem ser utilizadas conforme as situações. Considera-se que ele relega as bases contraditórias das duas, que ele próprio aponta, e que transformam a sua aplicação conjunta problemática para a gestão.

O esforço inicial rumo à reengenharia é atribuído ao topo da organização. Os resultados devem ser visíveis em um curto espaço de tempo, porque o negócio é dinâmico e o retorno, em termos de resultados, demonstra que o foco está adequado.

As razões para insucessos documentados decorrem do excesso de burocracia no processo, gerando estruturas complexas, estáticas e parcelizadas (Cerqueira Neto, 1994). Outras críticas são dirigidas ao **dowsinzing**, uma das ferramentas amplamente utilizadas para o avanço dos programas de reengenharia. Ao contrário do esperado fortalecimento da cultura organizacional e do comprometimento, por aqueles que permanecem na empresa (sobreviventes), tem ocorrido uma ansiedade generalizada em relação à segurança no emprego, revertendo-se nos resultados das empresas. Em razão dessas questões, tem sido combatida pela complexidade para implantação, por ser considerada um **dowsinzing** disfarçado, sendo tratada também como anorexia empresarial e **dumbsizing** (Micklethwait, 1996).

### 2.2.3 Organizações de aprendizagem

A aprendizagem é inerente às organizações, de forma mais ou menos explícita. Há aquelas que definem estratégias e ações direcionadas, utilizando-se do conhecimento criado para gerar habilidades voltadas às metas organizacionais. As que não envidam esforços centrados podem aprender em direções equivocadas (Kim, 1998).

Diversos autores (Simões, 1999; Bento, 1999; Kim, 1998) salientam que a concepção da aprendizagem organizacional — capital intelectual, organizações que aprendem ou empresas do conhecimento, termos utilizados mais recentemente — abarca diferentes conceitos, decorrentes das próprias abordagens que lhe fornecem suporte. Configura-se como um campo multidisciplinar, cuja diversidade de abordagens dificulta a construção de um conhecimento mais solidificado. A própria palavra “aprendizagem” encontra vários significados conforme o ambiente (Kim, 1998). Assevera-se, então, que ao tratar das abordagens de aprendizagem nas organizações há que considerar como uma área propícia à ambigüidades, como apresentado a seguir.

Sem a pretensão de propor uma resolução para tais ambigüidades, ao se analisar a aprendizagem organizacional e privilegiou-se as abordagens desenvolvidas por Senge (1990), Kolb (1997), Garvin (1993), Swieringa e Wiedersna (1995) e Nonaka e Takeuchi (1996).

Peter Senge (1990) escreve que a organização de aprendizagem é o ambiente em que há condições de expansão do potencial criativo das pessoas para a busca de resultados, em que raciocínios diferenciados são desenvolvidos, com possibilidades de vazão dos anseios coletivos e aprendizagem constante sobre como aprender em grupo (aprender a aprender).

Para dar suporte a sua proposição, o mesmo autor sistematizou cinco disciplinas básicas que possuem características individuais, mas são interdependentes para o alcance do objetivo de aprendizagem. São elas:

1. Domínio Pessoal: auto-conhecimento dos objetivos pessoais;
2. Modelos Mentais: idéias profundamente arraigadas que influenciam o nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes;
3. Objetivo Comum: objetivos e compromissos compartilhados pelos membros de toda a organização;
4. Aprendizagem em Grupo: desenvolvimento da capacidade dos membros de participarem de um “raciocínio em grupo”; e

5. Raciocínio Sistêmico: capacidade de compreender todo o conjunto da organização e vislumbrar as mudanças que podem levar a sua melhoria.

Então, quando há referências a “empresas que aprendem”, serão tratadas como uma visão sistêmica de empresa, um aprendizado dirigido a todos, uma mudança de modelo mental. Isso implica que o funcionário esteja inteirado com o processo produtivo da empresa, com os clientes e fornecedores; que possa monitorar, sentir, reagir e aprender a respeito do trabalho executado.

Garvin (1993) relaciona Organização de Aprendizagem com criação, aquisição e transferência de conhecimento, aliado à modificação de comportamento, com vistas às novas aprendizagens. Nesta perspectiva, identifica cinco atividades que proporcionam aprendizagem:

- a) elaboração de sistemática de resolução de problemas;
- b) experimentação de novas abordagens;
- c) aprendizagem baseada nas próprias experiências e na história passada;
- d) aprendizagem pautada nas experiências e melhores práticas dos outros;
- e) transferência de conhecimento rápido e eficientemente através da organização.

Argyris (1991, 1992, 1997) concebe que as organizações aprendem através dos indivíduos, que têm um papel de agentes de aprendizagem. As condições para que a aprendizagem ocorra são duas: a detecção e correção dos erros e a combinação, que implica a capacidade para gerar condições que combinem planos e expectativas com a ação efetiva.

Um dos paradoxos existentes no comportamento humano e que se reflete nas organizações e na aprendizagem é a discrepância entre a teoria esposada — **espoused theory** — e a prática — **theory-in-use** — dos indivíduos. Concretamente, trata-se da inconsistência entre aquilo que os indivíduos pensam (e pensam que fazem) e aquilo que eles realmente fazem (Argyris, 1991).

Kolb (1997, p.322) pressupõe quatro tipos de habilidades (Figura 2) para que ocorra a aprendizagem efetiva: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa. Os aprendizes

(...) precisam ser capazes de se envolver completa, aberta e imparcialmente em novas experiências (EC), refletir sobre essas experiências e observá-las a partir de diversas perspectivas (OR), criar conceitos que integrem suas



observações em teorias sólidas em termos de lógica (CA), e usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas (EA).

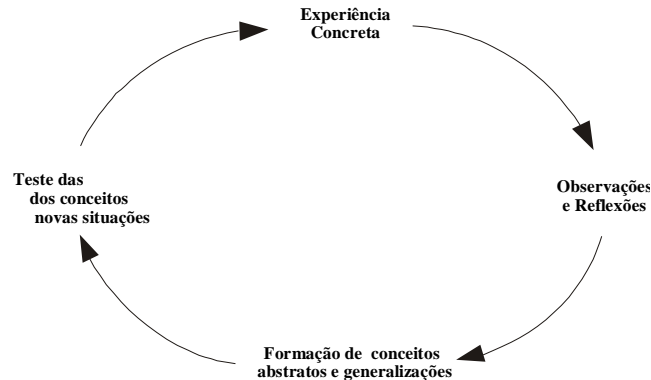


Figura 2 — Modelo de aprendizagem vivencial  
Fonte: Kolb (1997, p. 323).

A gestão do processo de aprendizagem deve reforçar a aprendizagem como objetivo concreto e tão prioritário quanto os resultados econômicos ou de produção e qualquer forma de aprendizagem deve ser considerada, mesmo as opostas.

Swieringa e Wiedersna (1995) utilizam o ciclo de aprendizagem de Kolb como referencial para a compreensão do processo de aprender. O ciclo encaminha-se de uma perspectiva da ação para a reflexão, e da aprendizagem concreta dirige-se para o conhecimento abstrato. Implica fazer (experiência), refletir (meditar acerca da experiência), pensar (procurar entender por meio da análise e conceitualização) e, finalmente, decidir (refazer). A cada uma das etapas do ciclo correspondem intervenções educacionais equivalentes, quais sejam: fazer — capacitação; refletir — formação; pensar — educação; decidir — consultoria. Nas organizações, os programas mais encontrados são os de educação e de capacitação organizacional.

Kim (1998) utiliza o ciclo de Kolb como suporte para a sua diferenciação dos níveis de aprendizagem. Utilizando-se do conceito que relaciona a aprendizagem à captação de conhecimentos e habilidades, propõe-lhe dois significados:

(1) a aquisição de habilidades ou **know-how**, que implica capacidade física de produzir alguma ação, e (2) a aquisição de **know-why**, que implica capacidade de articular uma compreensão conceitual de uma experiência (Kim, 1998, p.63).

Outro modo de tratar a questão é sistematizando duas formas de aprendizagem:

operacional e conceitual. A aprendizagem operacional é ligada a procedimentos, ou seja, o **know-how** referente a procedimentos rotineiros que permitem acumulação e alteração de rotinas, assim como impactam sobre o processo de aprendizagem operacional. A aprendizagem conceitual implica o exercício de pensar as ações, gerando a reestruturação de modelos mentais.

A transposição da aprendizagem individual para a organização é uma tarefa bastante complexa, uma vez que não basta o somatório do conhecimento das pessoas para que a organização amplie seus próprios conhecimentos.

Ainda não se tem muita clareza sobre as melhores práticas de aprendizagem organizacional que devam ser “introjetadas” pela organização. Considerando as organizações como sistemas comportamentais, Kim (1998) elaborou um ciclo de aprendizagem e o ciclo de aprendizagem incompleto. Esse é como se segue na Figura 3:

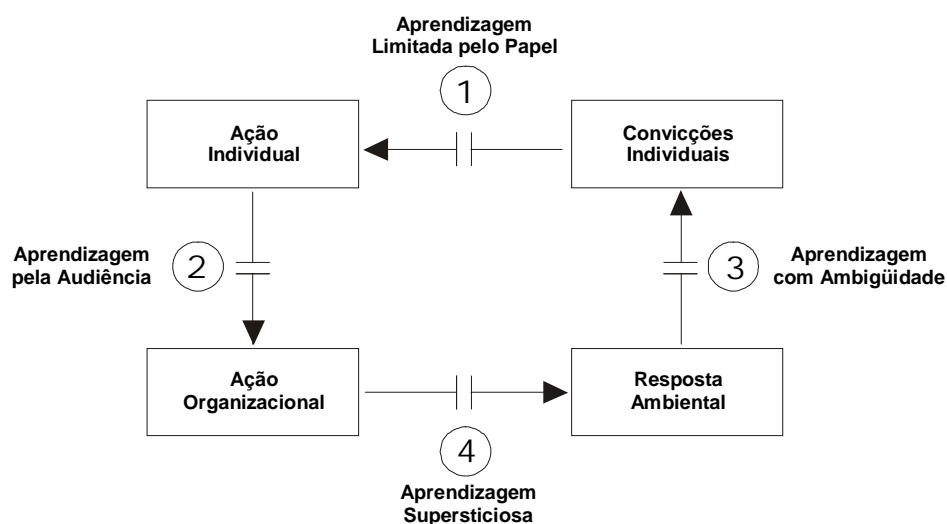


Figura 3 — Modelo de aprendizagem organizacional  
Fonte: Kim (1998, p.73).

Apresenta, ainda, três outros tipos de ciclos da aprendizagem incompletos: situacional, fragmentado e oportunístico.

A aprendizagem situacional acontece quando o indivíduo esquece ou não codifica a aprendizagem para uso posterior; o elo entre a aprendizagem individual e os modelos mentais individuais é cortado (Kim, 1998, p.83).

Pode ocorrer em qualquer nível de aprendizagem, mas não muda os modelos mentais, sendo reduzidos os seus efeitos além da situação dada.

A aprendizagem fragmentada decorre da falta de intersecção entre a aprendizagem individual e a organizacional, limitando a possibilidade de que seja compartilhada.

Aprendizagem oportunística é o terceiro tipo de aprendizagem incompleta (Kim, 1998) e relaciona-se com “atalhos” que as organizações criam para desenvolver determinadas atividades específicas (grupos para desenvolver um novo produto).

A organização precisa suplantar as formas de aprendizagem incompletas, de modo a construir um significado que seja compartilhado pelos seus membros. A compreensão dos aspectos tanto implícitos quanto explícitos dos modelos mentais individuais e sua socialização permite ampliar a capacidade da organização de propiciar aprendizagens mais relacionadas aos seus objetivos.

Ao tratarem da aprendizagem na empresa, Nonaka e Takeuchi (1996) relacionam-na com a capacidade de criar, disseminar e incorporar o conhecimento aos produtos e serviços da empresa. Esses autores apresentam o mérito de não se preocupar somente com a aprendizagem interna, pois a criação do conhecimento exige assimilação de aprendizagens do exterior e sua “decodificação” para o meio interno.

Desenvolvem um modelo de como administrar uma organização baseada na criação do conhecimento. A **espiral do conhecimento** compreende as dimensões epistemológica e ontológica. Do ponto de vista epistemológico, o conhecimento pode ser dividido em tácito e explícito. O primeiro é pessoal, envolve fatores intangíveis como crenças e valores e elementos cognitivos (modelos mentais) e técnicos (**know-how**, habilidades). O conhecimento explícito é expresso através da linguagem formal, abrangendo aquele tipo que facilmente é transmitido entre as pessoas.

A concepção básica dos autores está na crença de que a criação do conhecimento organizacional é decorrente de uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Os grupos têm o importante papel de mediar a aprendizagem, para que não se restrinja à individualidade.

Fleury e Fleury (1995) apresentam itens que consideram essenciais para que se proporcione um ciclo continuado de aprendizagem nas organizações. Eles estão relacionados com aspectos tais quais: a busca permanente de inovação e capacitação; o processo de aprendizagem é coletivo; os objetivos organizacionais são explicitados e compartilhados, no sentido da congruência entre objetivos individuais e organizacionais; a comunicação flui para a criação de competências interdisciplinares; desenvolve-se visão sistêmica e dinâmica do fenômeno organizacional.

As organizações necessitam organizar uma logística para definir práticas de aquisição e transmissão coordenada de conhecimentos, de modo a subsidiar o capital intelectual. Mesmo que bem formado, esse capital somente tem sua razão de ser se for utilizado no contexto adequado. A cultura da empresa voltada ao conhecimento, a criação de incentivos e recompensas à geração e compartilhamento do capital intelectual e o apoio da gerência de topo são elementos que podem encorajar a formação de capital intelectual (Klein, 1998).

Conforme Cunha (1999) as empresas necessitam se renovar com base em ciclos de aprendizagem, que nesse caso são dois: aquisição de informação (aquisição e adoção) e a utilização de conhecimentos (inovação e rotinização). Mas além de trazerem conhecimento para si e sedimentá-los nas suas práticas, as organizações precisam desenvolver ciclos de desaprendizagem, visando evitar a acomodação nos conhecimentos adquiridos e a quebra de “paradigmas” estáticos.

Se por um lado o contexto exige capacidade de adaptação rápida às exigências mercadológicas, por outro, as organizações produtivas precisam tempo para produzir e manter os seus produtos no mercado. Assim a existência de aprendizagem/desaprendizagem faz parte de um todo empresarial em que tanto a eficácia quanto a eficiência devem ser alcançadas: “(...)Elas precisam simultaneamente de inovação e de rotina” (ibid., p.270).

Analistas da questão apontam alguns impasses na aplicação das abordagens de aprendizagem na organização. Simões (1999), ao tratar dos conceitos que a Psicologia fornece, salienta que ela enfatiza o aspecto individual e isso faz com que a “metáfora da aprendizagem individual” aplicada às organizações mostre lacunas.

Para o mesmo autor há, ainda, outro elemento que deve ser considerado na compreensão adequada da aprendizagem organizacional. A literatura privilegia a abordagem intra-organizacional, relegando o fato de que as organizações realizam trocas com o meio, aprendendo com as outras, criando alianças, fusões e parcerias.

Alguns estudiosos (Aktouf, Chanlat<sup>3</sup>) salientam que a **Learning Organization** não apresenta princípios que norteiem amplamente o funcionamento da organização. Em razão disso, mostra-se como uma ferramenta importante em um período em que se exige do capital humano cada vez mais conhecimento, qualificação, informação, capacidade de adaptação e uma mentalidade aberta às mudanças e inovações.

Outras críticas decorrem da compreensão de que na prática a empresa se torna uma

---

<sup>3</sup> Com base nas exposições dos dois professores em seminário ou palestra desenvolvidos no PPGA/UFRGS, sendo do Prof. Omar Aktouf em agosto de 1997 e do Prof. Jean François Chanlat em dezembro de 1998.

“escola de formação”. E ninguém agüenta mais aulas (Mickelethwait, 1998).<sup>4</sup>

Em uma perspectiva que contempla tanto as preocupações das organizações quanto o papel dos indivíduos, Bento (1999) escreve o seguinte:

Parece óbvio que ninguém se recusará a aprender na nova sociedade da informação, sobretudo em contextos organizacionais, que favorecem a inovação de novas práticas de trabalho. No entanto, para além do discurso da aprendizagem, convém colocar-se a hipótese realista das pessoas não pretenderem aprender numa dada situação ou quando o desejam não poderem fazê-lo.

### 2.2.3.1 Organizações qualificantes

Entre as novas tendências organizacionais que salientam a aprendizagem no contexto do trabalho, encontram-se os estudos desenvolvidos por Zarifian e Veltz (1993) em empresas francesas e que caracterizam a organização qualificante.

Conforme Zarifian (1990), o trabalho industrial passa atualmente por uma profunda alteração em relação ao que venha a se constituir produtividade. Mantêm-se concepções antigas, algumas reaparecem como novas, gerando combinações, e outras configurações se formam sem muita clareza. O autor parte do pressuposto de que o surgimento de um modelo hegemônico de organização parece cada vez mais distante, em razão da diversidade que o contexto atual apresenta.

O autor foca a aprendizagem e a inovação nos sistemas de produção em razão de que existe uma perspectiva crescente de integração e informatização dos sistemas de produção. Esses elementos contribuem para a transformação da produção, direcionando-se para **sistemas integrados**.

A informatização proporciona uma articulação entre os sistema técnico e de trabalho, de modo que estaria em construção uma nova lógica para a produção, baseada na velocidade de ação do sistema técnico (Zarifian, 1990). Em razão dessa nova lógica, geram-se três indicadores de controle: a diminuição dos tempos ociosos de operações pelos equipamentos; a velocidade de execução das operações nas próprias máquinas; e a confiabilidade das instalações e dos processos. A produtividade, por seu lado, passa a ser dependente da

---

<sup>4</sup> A formação, a qualificação e as competências serão tratadas com maior profundidade posteriormente, quando se abordar as possibilidades de crescimento humano. Entretanto, ambas estão diretamente relacionadas à aprendizagem organizacional.

capacidade de aprendizagem constante das mudanças do contexto externo e da reaprendizagem do ambiente interno da empresa.

O saber profissional torna-se diferenciado, com os processos de produção informatizados. As perspectivas de evolução direcionam-se para uma nova relação cognitiva, na qual o trabalhador domine a simbolização (linguagem, informática), como parte do processo de produção. Voltam-se, também, para uma articulação “relacional”, que implica a construção de uma rede de relações que elimine limites entre as funções.

A idéia de organização qualificante está calcada na aprendizagem que não se restringe ao treinamento e que implica a ampliação de habilidades. Para que uma empresa se constitua em organização qualificante (Fleury, 1995), deve seguir determinados pressupostos inerentes às organizações que estão alinhadas com o momento atual da gestão. Incluem-se aqui o desenvolvimento do trabalho em **team-works**, a autonomia dos times e células de produção e responsabilidade pelos resultados, a redução dos níveis hierárquicos e o estreitamento das relações entre diferentes funções. Além das tendências mais gerais, a organização qualificante pressupõe dimensões específicas tais quais:

- ser centrada sobre a inteligência e domínio das situações de imprevisto, que podem ser exploradas como momentos de aprendizagem pelo conjunto dos empregados;
- estar aberta para a explicitação da estratégia empresarial em nível dos próprios empregados, como, por exemplo, a definição de em que consiste a estratégia de qualidade em uma planta ou setor produtivo;
- favorecer o desenvolvimento da co-responsabilidade em torno de objetivos comuns, como, por exemplo, entre as áreas de produção e de serviços; essas co-responsabilidades criam vínculos de interação e de comunicação entre áreas e competências;
- dar um conteúdo dinâmico à competência profissional, ou seja, permitir que os trabalhadores invistam em projetos de melhoria permanente, de tal modo que eles pensem seu know-how não como um estoque de conhecimentos a ser preservado, mas como uma competência-ação, ao mesmo tempo pessoal e engajada num projeto coletivo (Fleury, 1995, p.49).

Assim sendo, a organização qualificante prima pela aprendizagem organizacional como um processo de construção conjunta.

#### **2.2.4 Proposição de um modelo de gestão Europeu: a empresa cooperativa**

Zarifian (1994) trata da emergência da Firma Cooperativa (firma C) como alternativa à

gestão européia. Dada a especificidade da sua proposta, a apresentação se deterá somente nos pressupostos apresentados por este autor.

A emergência da empresa C (Zarifian, 1994) relaciona-se às mudanças tecnológicas, particularmente a emergência do novo paradigma de pensamento técnico, fundado na informatização. A informática industrial caracteriza-se como uma atividade orientada para a elaboração, a realização, a colocação em serviço, a manutenção de um conjunto informático, que assegura o controle e a gestão de um sistema industrial em tempo real.

Ao questionar o modelo de organização adequado à indústria européia, Zarifian (1994) trata da passagem do modelo da tarefa à lógica da competência. Desenvolve a idéia de que a passagem da execução da tarefa (taylorismo) ao desenvolvimento da competência oscila internamente conforme a maneira de conceber a firma industrial, e, ao mesmo tempo, condiciona a emergência da firma C. Caracteriza-se por ser uma oscilação incompleta que contém ambigüidades. É um real ultrapassar do taylorismo (no aspecto da organização das relações entre grupos sociais), na tentativa de alternativa, que chama à lógica da competência.

A cooperação e a qualificação profissional embasam a constituição da firma C e, ao mesmo tempo, constituem-se em um problema. A noção de qualificação coletiva tem problemas, pois é de natureza cognitiva cuja origem, na pessoa, é individual. Diz-se facilmente que uma pessoa é qualificada, ao passo que é mais difícil identificar isso em uma equipe de trabalho.

As formas de organização da gestão industrial possibilitam o aparecimento de modos inovantes, como a organização por nível de tomada de decisão, que é originada dos níveis de informatização em camadas superpostas. A informação é um vetor da decisão e é lógico que se identifiquem relações entre um sistema de informação e um sistema de tomada de decisões.

Outro tipo de organização importante para a configuração de uma empresa cooperativa é a organização por projeto. Os motivos básicos para uma gestão de projetos são relativos ao encurtamento do tempo de lançamento de produtos; as exigências qualitativas; a rentabilidade do ciclo de vida do produto.

A gestão de projetos tem uma metodologia de coordenação que é uma nova opção organizacional. Por outro lado, a organização matricial, característica dessa forma de gestão, tem problemas com a multiplicação das instâncias de poder hierárquico e a complexidade dos processos, a não ser a tomada de decisão.

Zarifian (1994) concebe a firma Cooperativa como uma reunião, a ser adaptada a situações particulares e setores de atividade, de três modelos de organização: o de cooperação

horizontal, o de níveis superpostos e o da organização por projeto (o que a torna multidimensional). Cada um deles explora propriedades particulares da modernidade da firma, em ruptura com o modelo hierárquico-funcional taylorista, o qual representa, como qualquer modelo antigo, mais um modelo presente na realidade concreta e que ainda persiste.

O autor analisa se é possível dizer que a Firma C pode ser definida como um combinatório desses 3 modelos e responde que não. A firma Cooperativa possui uma unidade profunda, que é dada pelo conceito de cooperação intersubjetiva (a cooperação entre atores autônomos e pensantes), dentro de uma estratégia de disponibilidade industrial. Provavelmente seu poder maior reside na capacidade de exploração do futuro, na condução de mudanças de trajetória e na mobilização conjunta das competências de seus participantes.

A questão maior que se põe é saber se a coabitação é estável e durável, ou se representa um estado transitório de emergência de uma firma cooperativa. O autor espera que a firma Cooperativa não se preocupe em ser uma variante adaptada da Firma Japonesa, e que a Europa proponha um modelo adequado a sua cultura.

### **2.2.5 Algumas articulações, limites e possibilidades destas abordagens**

Analisando as novas tecnologias e o novo trabalho decorrente, Bernoux (1987) salienta que as ditas novas formas de organização do trabalho só são possíveis com referência à natureza e ao funcionamento do sistema econômico e social. Uma das questões centrais a saber é se as inovações sociais advindas de um contexto de crise, de desejada produtividade e de mudanças tecnológicas rápidas se constituem ou não em um prolongamento das novas formas de organização do trabalho, ou se são realmente um abrigo do taylorismo.

Na prática constata-se que parte significativa das organizações vêm adotando ferramentas existentes nessas diversas formas de gestão. Há alguns paradoxos nessas práticas, uma vez que Qualidade Total e Reengenharia, por exemplo, apresentam demandas diferenciadas, pois a primeira é incrementalista, enquanto a segunda prevê mudanças drásticas e radicais. A Aprendizagem Organizacional, por seu lado, tem se apresentado mais como uma ferramenta do que uma forma de gestão, uma vez que não apresenta princípios gerenciais. A Organização Cooperativa traz em si a possibilidade de convivência entre diferentes modelos que apresentam limites conhecidos. A Qualidade Total é autoquestionável, pois propõe a melhoria contínua, mas traz em seu nome a idéia de algo que se completa, que é totalizante.

As questões apresentadas anteriormente remetem a posições como a de Zarifian



(1990), segundo o qual a construção de uma forma de gestão mais hegemônica mostra-se cada vez mais distante.

Ao analisar os pólos que representam o modelo americano (A) e o japonês (J), Gazier (1993) considera que se processa uma série de mudanças em relação, por exemplo, às estratégias de recursos humanos em um contexto multifacetado. Sugere a construção de um quadro constituído de oito estratégias genéricas de recursos humanos, que se subdivide em opções estáticas e opções dinâmicas. O próprio Gazier (1993) salienta que os dois quadros mostram uma diversidade de opções e dificuldades, no que tange à gestão da mão-de-obra assalariada. Considera-se que isso se deve principalmente ao fato de que se tornou cada vez mais difícil adotar modelos, especialmente prescritivos, de modo que as dificuldades em implantá-los mostra-se imediata. A grande variedade de opções em termos não somente de estratégias de recursos humanos, mas de formas de gestão do trabalho, como tratado anteriormente, tem indicado para a convivência com a diversidade.

Essa asserção vai ao encontro das formulações de autores pós-modernistas, que salientam a impossibilidade de tratar de conceitos e proposições que impliquem um princípio uno. Para tanto, utilizam-se de diferentes representações que têm em si a idéia de multiplicidade.

Deleuze e Guattari (1996) apresentam o **rizoma** como metáfora que implica o reconhecimento de entrelaçamentos, de avanços em espaços não cultivados, de algo sem começo ou fim, de conexão entre pontos. Lévy (1998) trata da cibercultura, uma vez que, através da entrada na Web, nos deparamos com um **site** inicial, mas que oportuniza a escolha para diversas conexões que estão em transformação permanente.

Os modelos lineares cedem lugar para a convivência com diferentes perspectivas em fluxo constante. As redes são escolhidas por Santos (1997, p. 222) como modo de representar essa multiplicidade pós-moderna, uma vez que são

(...) ao mesmo tempo, concentradoras e dispersoras, condutoras de forças centrípetas e de forças centrífugas (...). O fato de que a rede é global e local, uma e múltipla, estável e dinâmica, faz com que a sua realidade, vista num movimento de conjunto, revele a superposição de vários sistemas lógicos, a mistura de várias racionalidades.

Constata-se que a idéia de redes, dentre as citadas pelos pós-modernistas, é a que já recebeu maior destaque na teoria administrativa. Entretanto, conforme será tratado posteriormente, a administração tem dificuldades em lidar com a diversidade, com o **devir**,

procurando estabelecer princípios que possibilitem modelos estabelecidos para a ação racional.

### **2.3 Possibilidades de crescimento humano nas organizações**

A preocupação com o desenvolvimento do ser humano (recursos humanos) e as suas possibilidades de crescimento nas organizações de trabalho não é recente. Na década de 50, Argyris (1968) procedeu a estudos que se tornaram referência, por tratarem do desenvolvimento da personalidade e das dificuldades em atuar nas organizações, como um ser completo.

Erikson (1976 e 1998), por seu lado, centrou suas investigações no desenvolvimento humano como um processo contínuo, que ocorre por meio de crises psicossociais e aquelas próprias da idade adulta trazem elementos para a compreensão da produtividade. Embora não se tenha conhecimento da utilização dos postulados de Erikson pela ciência administrativa, considera-se que fornece elementos sobre o desenvolvimento do trabalhador adulto.

Antes que se lance um olhar sobre as teorias de desenvolvimento advindas da Psicologia, cabe ressaltar que não haverá uma preocupação em esgotar as diferentes concepções. Tal procedimento se deve ao fato de que, em sua maior parte, elas estão voltadas ao estudo do desenvolvimento dos primeiros anos de vida e que, portanto, não são o objeto da presente tese.

O interesse na Teoria da Motivação de Maslow (1975) está centrado em concepções que subsidiem o estudo do crescimento humano nas organizações de trabalho e que vêm sendo utilizadas por autores que estudam a Qualidade Total. Sobre esta forma de gestão encontram-se diversos trabalhos que salientam o papel do ser humano e a importância do seu desenvolvimento nas organizações de trabalho. Ishikawa (1993) argumenta que as atividades em grupo nos CCQs, uma das mais importantes ferramentas da Qualidade Total, devem enfatizar o desenvolvimento mútuo e o autodesenvolvimento. No Brasil, Campos (1992) relaciona o crescimento humano na TQM com a Teoria de Motivação de Maslow (1970) e com políticas de recursos humanos que viabilizem esse crescimento.

Além dessas abordagens, atualmente encontra-se as possibilidades de crescimento e desenvolvimento do ser humano contempladas como indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho (Walton, 1973).

Entre os fatores relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), segundo a

abordagem desenvolvida por Walton (1973), está a Oportunidade de Crescimento e Desenvolvimento. O autor associa esse indicador de qualidade de vida no trabalho às possibilidades que o trabalho oferece em termos de crescimento e desenvolvimento pessoal, de carreira na empresa e de capacitação/qualificação. Portanto, quando se propõe a estudar a temática a tese contempla esses três aspectos, tendo sido incluída a competência.

A temática adquire relevância para este trabalho devido às críticas à QVT como uma abordagem excessivamente pragmática, conforme os pressupostos do paradigma funcionalista. Além disso, procura conhecer as demandas por novas formas de carreira, de qualificação e de desenvolvimento pessoal nas organizações, decorrentes das mudanças advindas com o processo de reestruturação produtiva e com a crise no mundo do trabalho.

Motta (1995, p.251), ao tratar de recomendações aos dirigentes para adquirirem condições organizacionais e individuais que sejam favoráveis à mudança e à inovação, sugere que, entre outras, optem pela ação e pelo desenvolvimento pessoal. Em razão disso, a possibilidade de crescimento e desenvolvimento humano é a segunda grande temática que norteia o presente trabalho, e que passará a ser revisada teoricamente em seguida.

Portanto, serão apresentadas abordagens psicológicas que reforçam a tese de crescimento humano adotada na Administração, para, posteriormente, se discutir a perspectiva de subjetivação formulada pela Psicologia Social.

### 2.3.1 O crescimento humano nas abordagens psicológicas

#### 2.3.1.1 Chris Argyris, o desenvolvimento da personalidade e a integração indivíduo-organização

Para Argyris (1968), as organizações e o modo como organizam o trabalho restringem o desenvolvimento da maturidade das pessoas. Os resultados das suas investigações concluem que se as organizações possibilitarem às pessoas o crescimento e o amadurecimento no trabalho, poderão transcender a mera busca da satisfação das necessidades individuais e utilizar o potencial humano no seu interior.

Conforme Argyris (1968), existe uma lógica subjacente às tendências evolutivas do ser humano na nossa cultura, da infância à idade adulta. Entretanto, quando se trata do desenvolvimento da personalidade humana nas organizações de trabalho, existe uma incongruência básica entre as necessidades de uma personalidade madura e as exigências da organização formal.

Ao reeditar a sua obra clássica **Integrating the individual and the organizational** (1997), Argyris reitera posições anteriores:

É nossa hipótese que a incongruência entre o indivíduo e a organização (...) tenderá a prover as bases para uma continuada mudança que, como será realizada, tenderá a ajudar o homem a melhorar o seu próprio crescimento e a desenvolver organizações que tenderão a ser viáveis e eficientes.

Argyris (1997) defende que o ser humano que trabalha na organização precisa sentir que: pode colocar em uso as suas competências, tem autoconhecimento de si mesmo (feedback dos outros), tem auto-estima, tem a confirmação das suas competências pelos outros etc. Isso implica que não haveria um limite inerente à energia psicológica do homem.

A organização do futuro deverá (ibid., 1997) adotar mudanças tais quais: expansão dos valores sobre as relações organizacionais; ampliação de requisitos em relação aos indivíduos (valores, sucesso psicológico, auto-estima, auto-responsabilidade e compromisso interno); enriquecimento de cargos aproveitando habilidades intelectuais e interpessoais; expansão da liderança. A plena implantação dessas mudanças requer uma gestão e empregados profundamente comprometidos com o autodesenvolvimento, com o respeito e a confiança dos

outros.

### 2.3.1.2 Abraham Maslow e a hierarquia de necessidades

Maslow (1975) preocupou-se com os aspectos que impulsionam o indivíduo à ação. Segundo a Teoria da Motivação que formulou, o homem é movido por necessidades que vão desde as mais básicas, de sobrevivência, até o pleno desenvolvimento, através da auto-realização.

As necessidades que mobilizam o homem são representadas através de uma hierarquia disposta em cinco níveis: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

A teoria apresenta como pilastra básica as **necessidades fisiológicas** situadas como ponto de partida para a motivação. Entre elas encontram-se a fome, o desejo sexual, o sono, as atividades e exercícios, o comportamento maternal entre animais. Apresentam papel preponderante sobre as demais, indicando que as necessidades estão organizadas em uma hierarquia de relativa prepotência.

Quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas, passam a emergir as **necessidades de segurança**, como: a estabilidade, a dependência, a proteção, a liberdade do medo e da ansiedade, a necessidade de estrutura e limites.

As **necessidades sociais** normalmente emergem quando necessidades fisiológicas e de segurança estão relativamente contempladas. Estas são relacionadas a amor, afeição e amizade, e compreendem a necessidade de amigos, de uma esposa ou marido, de filhos, de relacionamentos afetivos com pessoas em geral.

As **necessidades de estima** encontram-se em uma quarta posição, e direcionam-se para o auto-respeito e a estima dos outros. Compreende duas vertentes: uma direcionada à adequação, à competência, à elevada capacitação, à independência e liberdade, enquanto a outra se refere ao desejo de reputação, prestígio, status, reconhecimento, dignidade, apreciação, entre outros (Maslow, 1970).

Uma vez que todas essas necessidades citadas anteriormente estejam satisfeitas, devem emergir as **necessidades de auto-realização**, calcadas no impulso à autocompletude, à auto-atualização das potencialidades.

Maslow (1970) verificou que a hierarquia de necessidades normalmente era tratada em

uma ordem fixa, embora não tenha sido concebida de forma tão rígida. O quadro descrito pelo autor como vivido por grande parte dos indivíduos é de satisfação parcial de todas as necessidades básicas e concomitante insatisfação parcial delas.

A Teoria da Motivação de Maslow (1970) tem sido retomada com intensidade, especialmente com a implantação de modelos gerenciais japoneses. A razão pode ser atribuída às filosofias de vida orientais que coadunam com uma perspectiva mais humanista de trabalho e de sociedade, priorizando o interesse coletivo. Em razão disso, o modelo de satisfação de necessidades de Maslow parece o mais adequado às novas formas de organização do trabalho, especialmente os Programas de Qualidade, e à concepção de natureza humana subjacentes a elas.

### **2.3.1.2.1 A apropriação de abordagens psicológicas para a gestão do crescimento humano na qualidade total: Ishikawa e Campos**

Ishikawa (1993) tornou-se um dos estudiosos mais proeminentes da Qualidade Total, ao apresentar uma proposição de controle da qualidade à maneira japonesa<sup>5</sup>. Utiliza-se de abordagens psicológicas para instrumentalizar a gestão. Na concepção deste autor, o homem é um ser social e precisa ser considerado como tal, quando se analisa o trabalho. Então, dimensões como alegria e prazer devem ser contempladas no ambiente de trabalho.

Ao assinalar a importância dos Círculos de Qualidade para a produção com qualidade e como parte da concepção de que o homem resolve melhor os problemas com a ajuda dos outros, em grupo, Ishikawa (1993) enfatiza questões como o autodesenvolvimento dos membros (vontade de estudar), o desenvolvimento mútuo (aspiração de expandir suas capacidades e cooperar com os outros), além do voluntarismo e da eventual participação total.

Campos (1992) procura estabelecer relações entre as políticas de recursos humanos e a Qualidade Total. Argumenta que, para que a empresa seja competitiva, o empresário deve levar em consideração algumas questões básicas.

1. O modelo japonês para controle da qualidade envolve métodos gerenciais que são de domínio de todos os participantes da empresa. Busca-se um ambiente psicossocial que agregue significado ao trabalho e possibilite que o mesmo seja fonte de emoção para o trabalhador.

---

<sup>5</sup> Seus pressupostos estão apresentados neste item, devido à influência que se identifica com os trabalhos de Maslow (1970).

2. Os programas de educação e treinamento formam a base para as mudanças, uma vez que as pessoas da empresa devem mudar a sua maneira de pensar sobre a dimensão do seu trabalho. Se anteriormente se percebia como operador de máquina, atualmente o trabalhador precisa se perceber como gerente das suas atividades e equipamentos.
3. Pressupõe um programa gerencial em que as pessoas sejam a **core competence**. Para tanto, intensificam-se as ações no sentido de:
  - a) aprimorar os processos de recrutamento e seleção, para garantir que embora mínimo, o quadro de pessoal seja ótimo;
  - b) intensificar e ampliar opções para educar e treinar trabalhadores para serem os mais qualificados;
  - c) definir uma política para manter as pessoas na empresa, de modo que integre o projeto de vida de cada um em um prazo mais longo;
  - d) possibilitar meios para que o empregado tenha orgulho do trabalho e da sua empresa e motivação para defender o seu futuro diante de adversidades.

Campos (1992) justifica que a competitividade da empresa depende de pessoal capaz e voltado para tornar o negócio o melhor possível. Portanto, o crescimento humano deve estar associado a políticas de recursos humanos amplas, que levem em conta a maior extensão de aspectos relativos à relação homem-trabalho.

O autor identifica três premissas de Maslow (1970) que influenciaram a política de recursos humanos nas empresas japonesas.

- O potencial mental e de aprendizagem das pessoas encontra-se distribuído de forma não-intencional, sem ser afetado na sua gênese. Os programas de treinamento e educação precisam considerar as dificuldades que há para ensinar as pessoas e se pautar em “educar, treinar e fazer”.
- O homem é, por natureza, um ser insatisfeito. Encontra a satisfação somente em determinados momentos.
- As necessidades básicas do ser humano precisam ser atendidas simultaneamente. Em cada estágio haverá ênfase em uma das necessidades, mas todas estarão presentes sempre.

Com base nos elementos teóricos apresentados anteriormente, Campos (1992, p.155) elaborou o seguinte conceito de crescimento humano:

(...) está baseado na intenção de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado cada vez mais alto. Maior valor agregado para pessoas significa trabalho no qual se escreve, fala, ordena, mostra, inclui etc., ao invés de mover, copiar, seguir, obedecer etc. Crescimento do ser humano significa utilizar cada vez mais a mente do indivíduo e não somente a força braçal. Para isto o indivíduo deve ser preparado durante toda a sua vida.

A empresa voltada para a melhoria contínua procura gerar desafios para que as pessoas não fiquem ociosas e trabalhem de forma criativa.

### 2.3.1.3 Erik Erikson e as crises psicossociais no desenvolvimento adulto

Para Erikson (1976 e 1998), o desenvolvimento decorre de **crises psicossociais** (ou estágios) até a maturidade do sujeito. A crise significa um momento decisivo em que o processo de desenvolvimento coloca o indivíduo em posição de escolher um caminho e essa escolha demanda recursos de crescimento.

O foco deste ensaio recai sobre o ciclo proposto por Erikson (1976) para além da infância e da adolescência. A primeira crise encontrada na idade adulta jovem é a da **intimidade**. A formação da identidade em pleno desenvolvimento possibilita que a verdadeira proximidade seja alcançada, através de relacionamentos de amizade ou eróticos.

Caso a intimidade não seja praticada no fim da crise de identidade ou no início da idade adulta, o jovem pode permanecer no outro extremo da crise, que é o **isolamento**. Durante a crise da intimidade versus isolamento, os indivíduos tendem a estar plenamente envolvidos com o seu trabalho, a sua profissão e o exercício da criatividade. Gera-se um **senso ético** que evolui no sentido da confiança em filiações e associações com outras pessoas, que se refletem também nos vínculos de satisfação com a escolha da profissão.

A sétima crise descrita pelo autor apresentado ocorre entre a **generatividade** versus a **estagnação**. Ela sinaliza o indivíduo adulto, que passa a se preocupar com a orientação das próximas gerações, com a capacidade de produzir e de ser criativo.

É representativa de um sistema de geração cujas instituições familiares e de trabalho têm interesse em perpetuar, pelo incremento na vida produtiva, de modo que o trabalho apresenta compromissos, responsabilidades e motivações. Caso se direcione no sentido positivo, predomina a tendência à prosperidade e à resolução do conflito a bom termo.

A **integridade do ego** versus **desesperança** marca a última fase do ciclo vital



contemplado por Erikson (1976). Pode ser associada com a etapa da sabedoria, na qual o indivíduo aproveitou os ensinamentos adquiridos ao longo do seu desenvolvimento e está cômico das suas realizações. Conforme Rappaport et al (1982, p. 36), a integridade do ego é

Este sentimento de integridade, de consonância com um valor cultural, com um patrimônio humano do qual pode conhecer a limitação do seu ciclo pessoal de vida e assumir sua contribuição para a continuidade humana(...).

Erikson (1976a) sintetizou o seu pensamento salientando que a civilização deve conferir significado ao conjunto do seu ciclo vital, de modo que as próximas gerações tenham claros os valores fundamentais que devem permear o seu desenvolvimento na sociedade.

Há que pontuar que essa problemática do crescimento humano não está isenta de questionamentos. Conforme assinala Fonseca (1998), a Psicologia apresenta um papel ideológico ao estabelecer normas de comportamento e que servem como definidores da natureza humana. A concepção de maturidade e auto-realização apontam para uma perspectiva desenvolvimentista do ser humano, como se fossem aspectos fixos. Concorda-se com a autora que o sujeito que trabalha é reflexo do momento histórico e, portanto, mutável e dotado de plasticidade. Entretanto, quando se considera as bases do estudo do comportamento organizacional, percebe-se a utilização, teórica e/ou prática, de abordagens que permitem modelos prescritivos, sectários e “normalizantes” do ser humano genérico, como forma de racionalizar o trabalho com os recursos humanos.

### **2.3.2 As oportunidades de crescimento pela qualificação**

A temática da qualificação também tem despertado o interesse dos teóricos e profissionais da área do trabalho. Ao tratar da questão, Lorangeiras (1997) assinala a complexidade e a polêmica decorrentes da dificuldade em estabelecer critérios para a definição de qualificação. Refere-se à existência de impasses entre considerar a qualificação como relativa às capacidades dos trabalhadores ou aos requisitos do posto de trabalho; ou se a mesma deve ser mensurada com base em critérios puramente técnicos ou devem ser avaliados os critérios de ordem ideológico-social.

A qualificação do trabalhador tende a ser vista e considerada individualmente mas, na realidade, ela reflete-se na qualidade do trabalho humano e resulta das condições de organização da produção social.

Braverman (1987) remete a questão da qualificação ao modo de produção capitalista. Contextualiza que a divisão do trabalho na produção tem origem no processo de trabalho, ou seja, na separação das atividades de produção em seus elementos constituintes. Então, as qualificações e ocupações no capitalismo são geradas em decorrência das necessidades do sistema. As capacidades técnicas passam a ser distribuídas levando em consideração as qualificações demandadas e o amplo conhecimento do processo produtivo mostra-se desnecessário.

Conforme a definição de Freyssenet (1989, p.105):

Para ser qualificada, exige-se de uma atividade que os problemas a serem resolvidos sejam compreendidos de forma abrangente, que as soluções para os mesmos sejam elaboradas, que estas soluções sejam realizadas e a responsabilidade por elas assumida. Ela pressupõe conhecimento, experiência, autoridade e possibilidades materiais.

Com o processo de reestruturação produtiva, têm se mantido no mercado de trabalho os profissionais mais qualificados, e as empresas passam a exigir um grau mais elevado de escolaridade e uma diversidade maior de treinamentos e competências. Existe uma forte tendência, por parte das empresas, de manter um núcleo central de trabalhadores qualificados como seus empregados, enquanto os demais se tornam sujeitos ao trabalho precarizado, flexibilizado (Ianni, 1994; Harvey, 2000).

Autores como Machado (1992) trazem elementos para a conceituação de qualificação, dadas as mudanças tecnológicas e as demandas em relação à educação da classe trabalhadora. A autora chama a atenção para o surgimento da sociedade tecnizada, que ascende sem que o modelo industrial tenha se esgotado.

A sociedade tecnizada decorre da emergência da nova tecnologia da informação, que altera a forma como ocorre a produção e o processo de trabalho, e que acelera ainda outras formas de inovação. Entre as outras inovações, estão as sócio-organizacionais, que também apresentam reflexos significativos sobre o trabalho humano e as exigências em relação ao trabalhador.

Diante de tal contexto de mudanças, Leite (1994a) reforça a idéia de que as inovações apresentam um inegável efeito contraditório sobre a qualificação dos trabalhadores. Os resultados de suas pesquisas mostram tanto o reagrupamento de tarefas que eram fragmentadas, gerando o enriquecimento no trabalho, quanto um movimento contrário, dado pela redução na diversificação do trabalho.

Entre os autores que tratam do novo perfil de qualificação da força de trabalho está Leite (1994a), que apresenta os novos requisitos de qualificação:

- A) formação profissional – cursos, treinamentos e/ou conhecimentos envolvendo aprendizado formal;
- B) escolaridade – exigência mínima de 1º Grau completo, para melhorar o desempenho e desenvolver atitudes mais favoráveis às mudanças; e
- C) atitudinal – direcionado para o “tipo ideal de trabalhador”: responsável, autônomo, maduro, criativo, empreendedor.

Machado (1992) compõe o perfil do trabalhador qualificado com a reunião dos seguintes aspectos: escolaridade básica, capacidade de adaptação a novas situações, compreensão global de um conjunto de tarefas, atenção e responsabilidade, abertura às novas aprendizagens e criatividade para enfrentar imprevistos e comunicação grupal.

A mesma autora questiona se estaria ocorrendo realmente uma intelectualização dos setores mais avançados tecnologicamente. Sua resposta encaminha-se para a posição de que os países mais atrasados não conseguem acompanhar o patamar de competitividade dos países mais avançados. Gera-se uma situação de dependência tecnológica e assimilação precária das inovações.

A automação pode ser um espaço que se abre para que o trabalhador tenha maior controle sobre o saber e a produção. Isso porque tanto a organização, quanto a tecnologia estão mais dependentes do homem e podem auxiliar para o incremento da qualificação. Nessa perspectiva, tem-se falado na existência, atualmente, da multifuncionalidade e da polivalência do trabalhador, enquanto a politecnicidade ainda se apresenta como uma aspiração.

Existem diferentes conceitos para o termo multifuncionalidade, conforme os autores pesquisados. Verifica-se uma concepção mais generalizada (Leite e Posthuma, 1995) que associa o termo à capacidade de o trabalhador executar um conjunto amplo de tarefas, de pensar e planejar estrategicamente, diagnosticar e solucionar problemas e antever situações. A principal característica que o identifica é o caráter de exercício de funções múltiplas. Salerno (1994) articula o “operador multifuncional” como quem trabalha com mais de uma máquina, com similaridade nas suas características. Isso pouco contribuiria para o desenvolvimento de habilidades e para a qualificação do trabalhador. No presente trabalho será adotada a concepção de Salerno (1994).

A polivalência (Machado, 1992) representa um degrau mais elevado na qualificação do trabalhador do que a multifuncionalidade, uma vez que pressupõe maior variabilidade do

trabalho e administração do próprio tempo. Os requisitos comportamentais na polivalência compreendem franqueza, adaptabilidade às mudanças, capacidade de lidar com o constitucionalismo, motivação para aprender. Conforme Magalhães (1997), este conceito de polivalência de Machado se assemelha ao conceito de multifuncionalidade adotado por Leite e Posthuma (1995).

Michon (apud Gadrei, 1991) articula a polivalência com a capacidade de o trabalhador ocupar diversos postos de trabalho, realizando várias atividades simples, tendo em vista as necessidades de alocação interna de pessoal, conceituação com a qual estamos de acordo. A sua perspectiva de polivalência é similar à concepção de operador multifuncional de Salerno apresentada anteriormente. O autor também assinala que desse modo há poucas demandas de qualificação do trabalhador.

O conceito de politecnia remete ao controle da técnica pelo uso do intelecto e à flexibilidade no trabalho, com reposição das tarefas de forma criativa. Contempla requisitos comportamentais, tais quais: o discernimento; a análise crítica; o entendimento das variáveis sociais, políticas e econômicas; a criatividade. A formação politécnica tem como requisito a plena expansão do indivíduo e se inclui como parte de um projeto de desenvolvimento social e ampliação dos processos de socialização (Machado, 1992).

Contrapondo a polivalência com a politecnia, Machado (1992, p.21) salienta que

(...) a construção do saber polivalente depende da educação básica, mas sem que seja necessário uma grande revolução na escola. Por seu lado, (...) o saber politécnico, entretanto, pressupõe uma total reestruturação do ensino básico e da formação básica nos cursos que profissionalizam, sem o que se inviabiliza a possibilidade da autonomia necessária à educação continuada e à qualificação de tipo novo (...).

Após a apresentação de referências acerca da qualificação, cabe retornar o olhar sobre o que foi descrito. Conforme Larangeiras (1997), as principais perspectivas sobre qualificação podem ser divididas em três:

1. perspectiva pessimista: as inovações tecnológicas acentuam a degradação do trabalho, gerando maior subordinação dos trabalhadores;
2. perspectiva otimista: as inovações são acompanhadas de maior complexidade nas tarefas;
3. perspectiva integradora: contempla tanto a perspectiva otimista quanto a pessimista, considerando a convivência de demandas contraditórias entre qualificação e novas

tecnologias.

No atual contexto verifica-se então que:

Parece haver um certo consenso, hoje, no sentido de se reconhecer que o imperativo das pressões concorrenciais e a conseqüente adoção de novas formas de uso e gestão da força de trabalho, que enfatizam a participação e o envolvimento de uma mão-de-obra bem formada e em aperfeiçoamento constante, contribuiriam para a elevação geral da qualificação. Uma análise mais apurada sobre os ganhos de qualificação, no entanto, define melhor o sentido daquelas conclusões, apontando, antes, para a existência de uma polarização. Nesse sentido, mostram os dados que, em termos relativos, aqueles que se encontrassem em posição desvantajosa tenderiam a perder ainda mais, ocorrendo o contrário à medida que se verificasse ascensão na hierarquia ocupacional (Larangeiras, 1997, p. 194).

Discutiram-se neste subitem concepções de qualificação inseridas no bojo das mudanças sociais e os graus de abrangência que são apontados na bibliografia e que podem ser aplicados nas organizações em um sentido mais amplo ou mais restrito (politecnicidade, polivalência ou multifuncionalidade).

### 2.3.3 A carreira como possibilidade de crescimento humano

A relevância da temática relaciona-se ao fato de que a carreira tem sido identificada como uma ferramenta para coadunar os anseios de desenvolvimento da empresa e as expectativas de crescimento pessoal e profissional dos funcionários (Dutra, 1996; Walton, 1973). Entretanto, como será possível verificar a seguir, a carreira encontra-se cercada de questionamentos, uma vez que o modelo linear deixou de ser adequado. Desse modo, instala-se um debate se a carreira passará a existir somente para alguns, que detêm emprego e as **core competences** para a empresa, se será pessoal e cada sujeito poderá ter diversas carreiras ao longo do tempo ou mesmo algumas ao mesmo tempo, ou se deixará de existir.

Conforme Schein (1995), a carreira é uma questão importante para o futuro, porque as rápidas mudanças no trabalho e nas organizações se direcionam para atividades que exigem mais flexibilidade, permeadas por redes mais complexas de relações. O autor salienta algumas tendências centrais, que deverão ter forte impacto sobre o trabalho, tais quais: reestruturação das empresas, complexidade do trabalho, aumento de atividades de serviços, horizontalização

da estrutura, subunidades organizacionais interdependentes, aumento do trabalho de concepção, redução de empregos, clima organizacional tendendo à cooperação, ampliação de canais de comunicação laterais, valorização de maior equilíbrio entre trabalho e espaço total da vida.

Embora o termo carreira venha sendo amplamente utilizado, não significa que tenha a sua definição estabelecida de forma clara. Pode adquirir alguns significados, como relativo à mobilidade ocupacional, à estabilidade profissional ou a uma vida profissional bem estruturada; ou como progresso constante, que denota uma concepção de percurso sistematizado, que adquire características espaciais e temporais e que pode ser percorrido por um indivíduo (Dutra, 1996; Schein, 1996).

Diferentemente de muitas concepções nas quais a carreira é articulada como uma opção individual, que relega fatores de influência gerados pelas empresas e pelo ambiente social, London e Stumph (apud Dutra, 1996, p.17) apresentam a seguinte definição:

**Carreira** são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

O desenvolvimento da carreira organizacional é conceituado por Gutteridge, Leibowitz e Shore (1993, p.1) como:

(...) o esforço planejado para ligar necessidades de carreira individual com demandas da força de trabalho organizacional. É um processo para ajudar indivíduos a planejarem as suas carreiras, em consonância com o que requerem os negócios e as estratégias de uma organização.

A partir da década de 80 do século XX, verificam-se alguns pontos inovadores na Administração de Carreiras, que passou a privilegiar: o compartilhamento da gestão de carreiras entre empresa e trabalhador, visando o autodesenvolvimento e o da organização; a desvinculação dos critérios para ascensão profissional da estrutura organizacional; a divulgação clara dos requisitos para ascensão; a valorização da participação para a formulação dos requisitos para a ascensão, visando a justiça e o comprometimento no processo; e o desenvolvimento preferencial de carreiras paralelas (Dutra, 1996).

Uma perspectiva que vai ao encontro das inovações citadas anteriormente é apontada por Chanlat (1995), quando salienta que os tipos de carreira estão diretamente relacionados ao tipo de sociedade. Na nossa sociedade identificam-se dois modelos: o tradicional e o moderno. O modelo tradicional, predominante, é caracterizado pela estabilidade, pela ascensão linear vertical e reproduz a divisão sexual do trabalho. O modelo moderno ainda tem um caráter emergente, que surge no bojo das mudanças sociais e apresenta formato aparentemente oposto ao modelo anterior: diversificação de carreiras, instabilidade, menor linearidade, descontinuidade e horizontalidade.

Os desdobramentos dos dois grandes modelos de carreira apresentados por Chanlat (1995) permitem elaborações variadas e agrupadas pelo autor em quatro tipos:

- Burocrático: característico das organizações burocráticas, pressupõe a carreira atrelada à estrutura organizacional. De acordo com os níveis hierárquicos há um grau de autoridade, uma contrapartida salarial e benefícios sociais claramente definidos. O mérito é o critério de definição e os instrumentos que permitem aferi-lo são a antigüidade e os concursos;
- Profissional: característico de indivíduos que são motivados para o domínio do conhecimento e da qualificação. A ascensão normalmente associa-se à reputação e ao saber decorrentes do crescimento interno na organização;
- Empreendedor: o sucesso individual baseia-se no talento e no trabalho. Espera-se do **intrapreneurship** que seja criativo, inovador, arrojado e autônomo. Torna-se um tipo de carreira mais comum, e questionada com o aumento da flexibilização e precarização das condições de trabalho;
- Sociopolítico: está pautada na capacidade de o indivíduo desenvolver relações interpessoais, e que estabelecem a construção da carreira. São carreiras de empresas familiares, comunitárias ou de clãs.

Kanter (1997) sistematiza três formatos de carreiras: as “corporocráticas”, que são tipicamente burocráticas e se encontram em extinção; as profissionais, baseadas no conhecimento ou habilidades que concedem **status** ocupacional, e que estão em fase de expansão; e as empresariais, relativas à capacidade de empreender negócio que denote capacidade de gerar produto ou serviço valorável.

Por seu lado, em pesquisa divulgada pela Revista Exame observa-se (Tolfo e Piccinini, 1998) que a carreira nos moldes tradicionais aparece como o terceiro item

encontrado nas empresas, e considerada uma característica que as tornam um excelente lugar para trabalhar. Por outro lado, existe farta literatura atualizada que sinaliza o fim do emprego e o fim da carreira (Ianni, 1994). Pelo que os resultados da pesquisa demonstram, torna-se possível inferir que existe aí um ponto de conflito significativo entre aquilo que os empregados esperam das organizações e o que deverá ser cada vez mais a perspectiva de outro tipo de carreira, diferenciada do modelo burocrático.

O planejamento da carreira não tem sido uma atividade enfatizada, pois são baixos os seus índices na Europa e nos Estados Unidos (aproximadamente 20% em ambos, no início dos anos 80). No Brasil isso ainda é mais verdadeiro, pois, conforme Dutra (1997), somente 2% de profissionais com nível superior da cidade de São Paulo, no ano de 1993, analisaram a carreira de forma organizada.

Conforme Schein (1995), o alcance de bons resultados quanto à performance das organizações, que satisfaça as carreiras, tem sido associado de forma direta ao fato de se levar em consideração as necessidades das organizações, assim como dos sujeitos que trabalham. Tal integração nem sempre é possível, pois as exigências da empresa podem diferir das habilidades do profissional, ou há funcionários em demasia.

Compartilhando da idéia de ligar necessidades organizacionais e necessidades das carreiras individuais, Gutteridge, Leibowitz e Shore (1993) elaboraram um sistema de desenvolvimento de carreira, conforme apresentado na Figura 4.



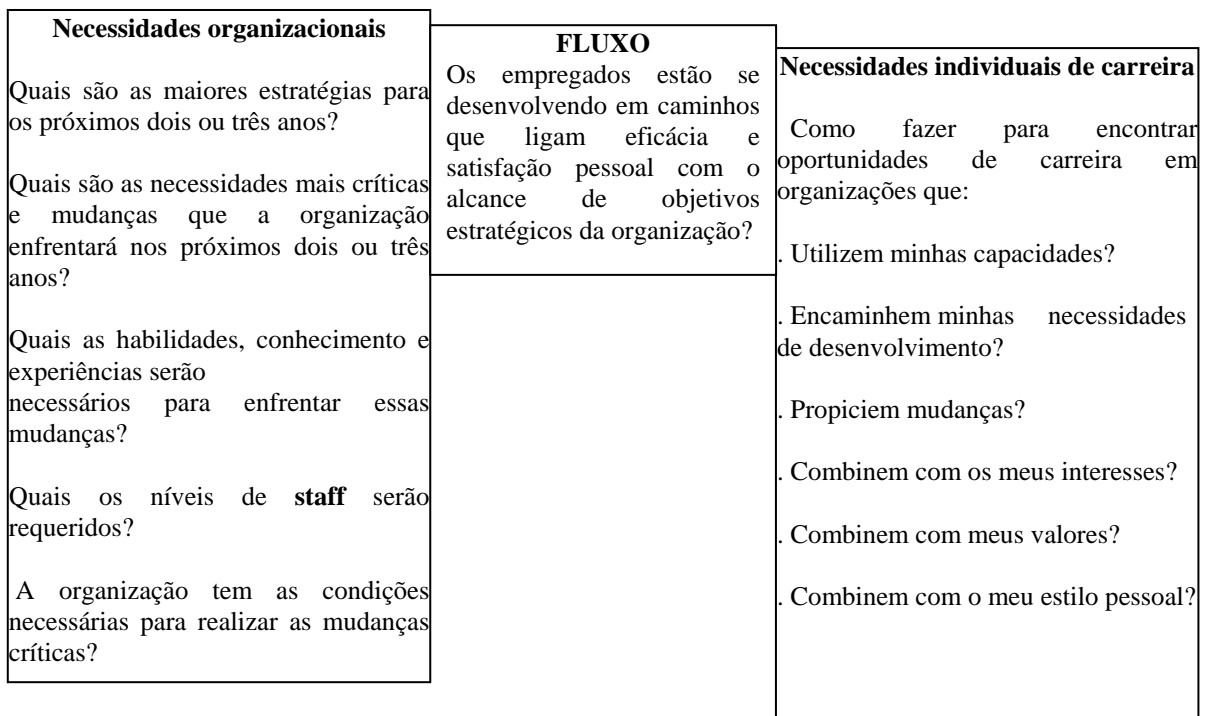


Figura 4 — Sistema de desenvolvimento de carreira  
 Fonte: Gutteridge, Leibowitz, Shore (1993. p. 2).

As recomendações apresentadas para o desenvolvimento de carreira por Gutteridge, Leibowitz e Shore (1993), em decorrência das mudanças que se avizinham no contexto global para o próximo século, podem ser sintetizadas em:

- integração de todos os níveis da organização no planejamento;
- intensificação das ligações entre desenvolvimento de carreira e outros sistemas de recursos humanos;
- tornar os sistemas de desenvolvimento de carreiras voltados para abertura quanto a controle e informações;
- aperfeiçoar o papel dos gerentes em desenvolvimento de carreira através da combinação de habilidades e responsabilidade;
- desenvolver metodologias de aprendizagem e outras abordagens baseadas no trabalho em times;
- reduzir a ênfase nas abordagens de treinamento tradicional;
- enfatizar o autocrescimento, a aprendizagem e o movimento lateral (exploração de outras áreas);
- identificar e ampliar competências;
- incluir nas atividades de desenvolvimento de carreiras aspectos relativos a valores e estilo de vida;

- implementar diferentes abordagens de desenvolvimento de carreira, que contemplem estilos de aprendizagem diversos e necessidades de uma força de trabalho diversificada;
- relacionar o desenvolvimento de carreira com ações voltadas à qualidade;
- desenvolver instrumentos para mensuração e avaliação do sistema de carreira; e
- estudar de forma continuada as melhores práticas para o desenvolvimento de carreiras no contexto global.

Por seu lado, Chanlat (1996), em suas análises, vai além da integração dos objetivos individuais e organizacionais e aponta a existência de uma série de desafios e paradoxos para que se possa falar em carreira, pois a sua gestão pressupõe segurança no emprego, compensação salarial adequada, possibilidade de planejamento do futuro profissional, formação adequada e ética no trabalho (realidade cada vez mais virtual nas organizações). Os paradoxos apresentados são:

Primeiro paradoxo: como falar de carreira, quando o mercado de trabalho tem demandado cada vez menos empregos estáveis e bem remunerados?

Segundo paradoxo: como falar de carreira quando a forma de gestão está dominada por preocupações essencialmente financeiras?

Terceiro paradoxo: como se pode pensar em carreira quando se observa um declínio da ética do trabalho?

Quarto paradoxo: como pensar em carreira, quando os sistemas de formação estão em crise?

Quinto paradoxo: como pensar em carreira, quando o horizonte profissional é cada vez mais curto? (Chanlat, 1996, p.14-20).

Concluindo suas reflexões, o autor defende que, diante do atual contexto social e econômico, a carreira tende a se manter restrita a poucos trabalhadores, podendo se acirrar ainda mais as tensões e conflitos na área, ficando a gestão de carreira restrita a uma elite profissional com estabilidade no emprego.

A concepção de uma carreira pós-empresarial é desenvolvida por Kanter (1997) como uma decorrência da reestruturação produtiva e do emprego contingencial. Nesse contexto, o desenvolvimento profissional pode ser comparado, por similaridade, ao que vem ocorrendo com a típica família nuclear: cada vez se identifica um número menor de pessoas que vivem de tal forma.

O novo modelo que vem se desenvolvendo se caracteriza pela carreira mais pautada na

habilidade pessoal de colocar as competências para uso no trabalho, pela ampliação na participação em projetos que demandam profissionais competentes do ponto de vista técnico e da capacidade inovadora, que pode ampliar as oportunidades de treinamento e compensação financeira, aumenta o grau de riscos e incertezas (por exemplo, quanto à manutenção em organizações, pois prevalece o “poder pessoal”) e enquanto proposição “pós-empresarial” apresenta-se como uma carreira mutável.

Na década de 90 foi se desenvolvendo outra forma de abordar a carreira que são de **boundaryless careers** (Profs. Michael Arthur e Denise Rousseau, 1996, Karl Weick, 1996 e T. D. Hall). Arthur e Rousseau (1996) salientam uma tendência crescente de formação de redes de indústrias como modo de fazer frente à competitividade acirrada. A proposição de **boundaryless careers** mostra-se como alternativa ocupacional que transcende uma organização, se adapta a firmas que fazem parte de redes e que necessitam de indivíduos cujas competências estão baseadas em projetos.

A carreira passa a ser definida a partir da reunião de dados e conhecimentos existentes em habilidades e redes de relações que se constróem com base nas experiências de trabalho que o indivíduo adquiriu no decorrer do tempo. Então, **boundaryless careers** pressupõe uma identidade relacionada à geração de competências, que são requisitos para uma experiência psicológica bem-sucedida na nova proposição de carreira.

O eixo central de que trata a abordagem parte da relação entre carreira e aprendizagem, de modo que estão contemplados os reflexos das **boundaryless careers** sobre: o desenvolvimento de carreira e do capital humano, a aprendizagem individual e organizacional, como parte de redes entre firmas e os problemas/questões sociais e metodológicas que aparecem em decorrência da pesquisa dessa abordagem. A problemática que parece estar colocada como principal refere-se ao tratamento de como uma carreira orientada por projetos pode melhorar a competência, por transpor limites organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento dos empregados no mercado.

Do que foi apreendido sobre **boundaryless careers**, pode-se destacar que a concepção de carreira está relacionada à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências pelos empregados que atuam em projetos em indústrias reunidas em redes. Os empregados, dotados de habilidades e competências, passam a ser considerados o principal ativo da organização.

Entre as abordagens atuais sobre carreira, considera-se que vêm crescendo em importância proposições como a articulada por Evans (1996). O autor assinala o declínio da carreira na forma de escada, pois a carreira deverá ser pensada com base na adequação a um

tipo de organização mais horizontalizada. Desse modo:

As carreiras estão se tornando de natureza espiral, em zigue-zague, em vez de em escadas. Atualmente, seguir uma trajetória de carreira em espiral é muito mais alinhado, em sintonia com as necessidades de nosso tempo, pois desenvolvem pessoas que têm profundidade e amplitude de habilidades. Esses profissionais apresentam tanto a profundidade de especialistas quanto a visão geral, ampla, do generalista (Evans, 1996, p. 20).

Um formato como este último apresentado, permite contemplar tanto as características mais tradicionais, quanto as perspectivas que vêm mostrando força.

#### **2.3.4 As competências**

A competência vem sendo considerada cada vez mais uma pré-condição para que as organizações possam fazer frente ao ambiente. Por seu lado, a literatura consultada não foge a certas dificuldades de conceituação e diferenças de perspectivas de estudo.

Embora não seja propriamente nova, encontrou forte impulso nos anos mais recentes, quando passou a influenciar trabalhos de gestão e como uma forte tendência na área de Recursos Humanos. Nessa última, encontram-se diversos estudos que caracterizam a gestão por competências como uma solução para questões complexas, tais quais: seleção de pessoal, qualificação, carreira, entre outras (Hay Group, 1999; Brandão, 1999; Kilimnick, 1999).

Para fins da presente fundamentação, a articulação teórica sobre competência será abordada entre as temáticas de crescimento humano, por questões didáticas, o que não deve implicar seu distanciamento de outras imbricações. Como tem sido associada ao autodesenvolvimento, à carreira e à qualificação, considera-se que está fortemente vinculada às questões tratadas neste item.

Constata-se, na literatura, que pessoas com competências e talentos têm sido referidas cada vez mais como pré-requisitos para as empresas que pretendem se manter competitivas e inovando em produtos e/ou serviços (Kilimnick, 1999). Esses aspectos dependem do suporte dos recursos humanos, o que faz com que a gestão tenha relevado o seu papel de buscar o alcance de vantagens, por meio da administração das pessoas que trabalham.

Boog (1991, p.16) articula que competência pode ser definida como “(...) a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”. Tem a sua importância redimensionada na teoria administrativa com as mudanças que se direcionam para: flexibilidade nas

organizações, valorização do capital humano, relações de parceria com outras empresas, incremento da comunicação, relações horizontais e descentralizadas, concepção multidimensional de homem, interesse constante nas habilidades.

A competência reúne, além das habilidades ou aprendizagens adquiridas, comportamentos, crenças arraigadas e perspectiva de mundo. O fato de alguém possuir habilidades não implica o uso das mesmas na organização com energia, com base nos valores e perspectiva de mundo. Nessa forma de abordar, a competência profissional deve contemplar tanto o **ser** como o **fazer**, como parte de um todo (Luz,1999).

No que tange às demandas atuais para os gerentes, diante de um contexto turbulento e de mudanças, a autora assinala que pode ser que esses perfis prescritos pelas empresas não encontrem profissionais capazes de preenchê-los adequadamente. Observa-se que boa parte da literatura trata do desenvolvimento de competências para os gerentes, mesmo que autores cite a possibilidade de competências técnicas ou operacionais.

O pragmatismo justifica o interesse que a temática encontrou entre autores americanos. Dutra, Hipólito e Silva (1998) articulam que, para os principais precursores (McClelland, 1972; Boyatzis, 1982 e Spencer e Spencer, 1993), as competências estão relacionadas às qualificações, que no seu conjunto possibilitam o resultado superior no trabalho. Às organizações interessa definir um quadro de qualificações desejáveis que, quando bem planejadas e sistematizadas, irão se reverter em resultados internos.

Em outra perspectiva, há autores que formaram uma abordagem mais “à européia”, a partir dos anos 80, especialmente Zarifian (1996) e que contribuem com importantes questionamentos tanto quanto ao aspecto ideológico da noção de competência, quanto sobre a relatividade do fato de que uma pessoa, detendo competências, necessariamente irá colocá-las em prática na organização.

Bedwé e Espinasse (1995) argumentam que é necessário distinguir as competências requeridas pelo emprego das competências do indivíduo que ocupa o emprego. O diploma e a formação inicial são indicadores que prenunciam a produtividade futura do profissional, mas não asseguram sucesso. A competência individual ocorre ao se adquirir tanto formação explícita, oficializada por um diploma, quanto formação implícita, aquela baseada nas experiências profissionais.

A competência coletiva apresenta-se como um desafio às organizações, uma vez que, tal qual a aprendizagem, é cognitiva e, portanto, ocorre primeiro individualmente. Como um processo que implica sujeitos plurais, pressupõe a coordenação interindividual buscando

coordenar as ações de várias pessoas e uma ordenação dessas ações (Zarifian, 1992, p.188-9).

A competência pode ser definida

(...) como um **'savoir faire** operacional válido', uma reunião de conhecimentos e experiências, aplicáveis em uma organização, confirmadas pelo nível de formação e complementada pela matriz de funções sucessivamente ocupadas. A competência é igualmente definida de maneira coletiva (tradução livre da autora).

Analisando as novas práticas de gestão das empresas, Zarifian (1992) reporta-se à “emergência” do modelo da competência e aponta cinco elementos que configuram esse novo formato. São eles:

- **Recrutamento e seleção do pessoal:** valorizam o diploma em detrimento dos outros critérios, mesmo entre os trabalhadores. A avaliação do potencial passa a ser importante e o diploma de 2º Grau torna-se requisito para conseguir trabalho;
- **Mobilidade interna e carreira:** a carreira leva em conta o que está vislumbrado para o futuro, considerando a estratégia da empresa e a avaliação de competência;
- **Sentido da responsabilidade:** a responsabilidade deve ser o ponto de convergência das habilidades dos trabalhadores nas suas atividades. Pressupõe a definição de modos de relação entre gestores e empregados, identificação de objetivos, utilização de iniciativa pelo trabalhador e de competências como inteligência, capacidade de análise, avaliação e crítica de resultados etc.;
- **Incitação à formação contínua:** mostra-se como uma engrenagem motriz do “novo dispositivo de mobilização” que é a formação, estabelecido pela própria empresa com a amplitude definida pela sua estratégia e cujas bases estão relacionadas ao comprometimento (responsabilidade) no trabalho e à carreira interna;
- **A crise dos velhos sistemas de classificação:** a ascensão da individualização do pagamento, dos acordos que ligam a carreira ao desempenho e à formação, das experiências dos novos modos de mobilidade horizontal, entre outros, tornam-se a tônica para o modelo de competência.

Atualmente, vêm se desenvolvendo diversas abordagens que procuram articular esquemas para tratar pragmaticamente da temática como um requisito necessário às empresas que pretendem se manter no mercado.

O Hay Group (1999) utiliza-se de um **iceberg** para representar a constituição das

competências, sendo que a ponta é visível e as demais partes estão implícitas. Os aspectos externos são os conhecimentos e habilidades que um sujeito detém, enquanto os elementos implícitos são o autoconceito, os traços e os motivos.

O perfil das competências é caracterizado como:

É o conjunto de características pessoais, e o processo de atuação decorrente, que tem mostrado causar ou prever resultados excelentes, para uma determinada demanda, num determinado ambiente organizacional (Hay Group, 1999, p.19).

Essa formulação tem em si uma ênfase acentuada na perspectiva comportamental.

A implementação de um programa de recursos humanos baseado em competências deve contemplar, segundo o mesmo grupo, os seguintes níveis e ações (Figura 5):

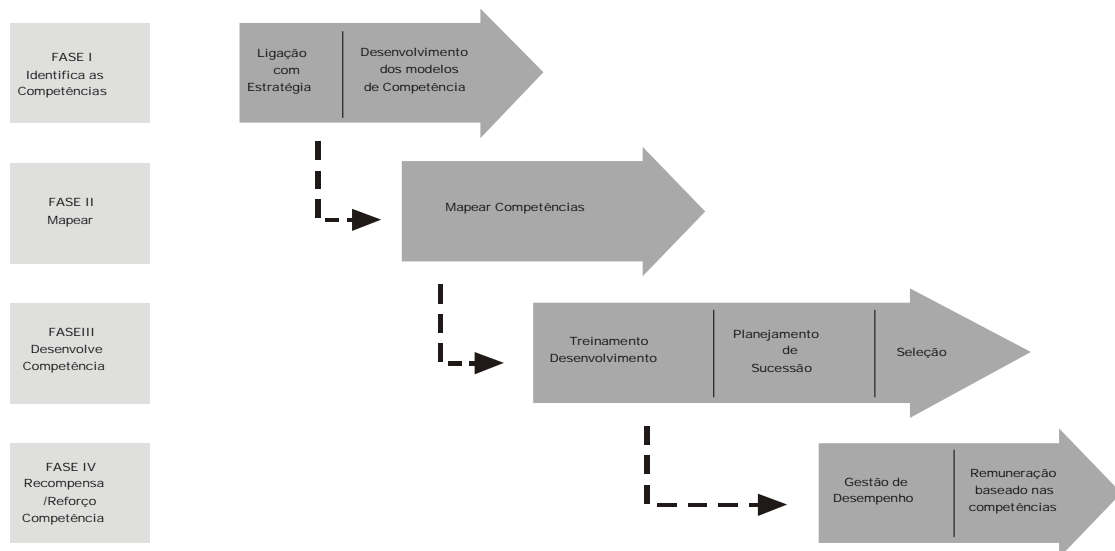


Figura 5 — Programa de recursos humanos baseado em competências  
Fonte: Hay Group (1999, p.28).

Ruas (1998 e 1999) salienta que as competências devem ser tratadas como uma dimensão coletiva, realçando seu caráter dinâmico, relacionado à ação. Estão articuladas com **saber** (conhecimento), com **saber fazer** (habilidades) e **saber agir** (atitudes).

Encontra-se imbricada com as demais práticas adotadas na gestão e organização do trabalho, tais quais a área de Recursos Humanos, a Aprendizagem Organizacional e a Qualidade Total. Salienta as dificuldades que as organizações apresentam para empreenderam melhorias devido a deficiências no fomento à aprendizagem de novos princípios, pelo desenvolvimento de competências.

Com base nas experiências profissionais e nas principais abordagens sobre a temática,

o autor propõe um modelo preliminar para orientar o desenvolvimento da competência de gerentes nas empresas (Figura 6).

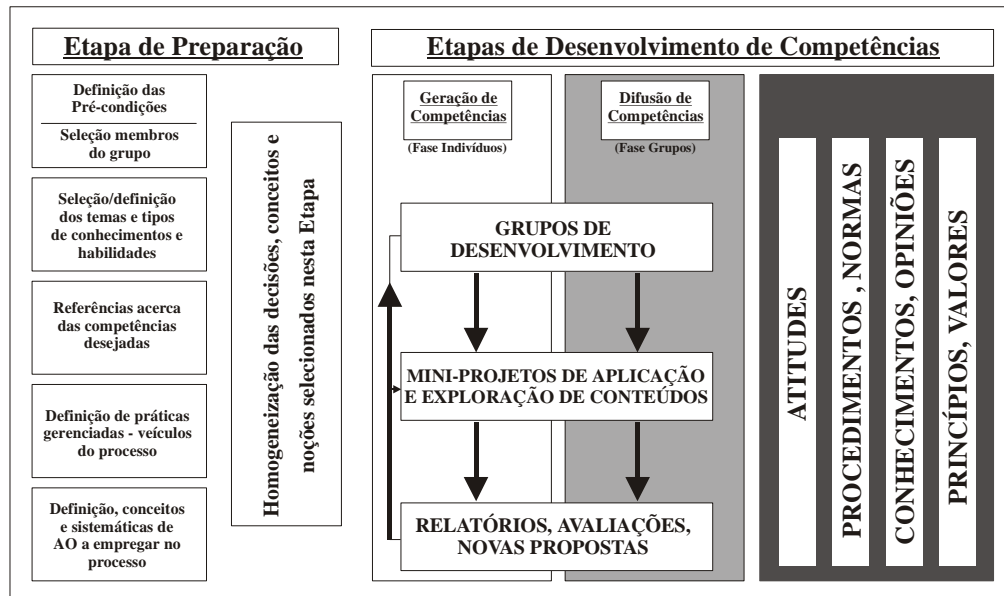


Figura 6 — Abordagem orientada para o desenvolvimento de competências gerenciais

Fonte: Ruas (1999, p.14).

As diversas etapas da abordagem podem ser resumidas da seguinte forma:

1. **Etapa de preparação:** na qual ocorrem as definições e escolhas prévias para o desenrolar do processo (requisitos e escolha dos participantes do processo, escolha dos conhecimentos/habilidades/capacidades que são pré-requisito para o desenvolvimento das **core competence**, estabelecimento dos parâmetros organizacionais acerca das competências a serem desenvolvidas, escolha das práticas gerenciais que serão alvo do processo de desenvolvimento de competências, seleção dos elementos advindos da Aprendizagem Organizacional para utilização no processo de desenvolvimento de competências, elaboração de um compartilhamento dos conceitos e noções definidos na etapa anterior);

2. **Etapas de desenvolvimento de competências:** é constituída de três fases: geração, difusão e sistematização de competências. Na primeira fase, há o exercício de relacionar saberes, habilidades e capacidades com o desenvolvimento das competências, com ênfase nos indivíduos. A difusão refere-se à transposição das mesmas competências entre profissionais e gestores por meio da aprendizagem nos grupos de trabalho. A última fase implica apropriação das competências no âmbito organizacional, pela “reunião” das novas competências



gerenciais, que serão adotadas nas ações ou normas, dependendo da estratégia de gestão da empresa.

Em todas as etapas de desenvolvimento de competências, são identificadas abordagens de Aprendizagem Organizacional que mais contribuem para a construção da mesma. Ruas (1999) cita dois **gaps** relacionados a aspectos de aprendizagem e que são os principais encontrados nesse processo:

a. defasagem entre recursos de competência desenvolvidos em treinamento/formação versus geração de competências efetivas.

b. defasagem entre competências individuais versus competências organizacionais.

No primeiro caso, há um **gap** entre o potencial de utilização dos conteúdos e vivências decorrentes das atividades de desenvolvimento (competências potenciais) e aquilo que é possível de ser colocado em prática (competências efetivas).

O segundo **gap** remete à problemática da transposição das competências geradas pelos indivíduos ou grupos pela organização. Tal qual na aprendizagem organizacional, é através de uma visão compartilhada que as competências podem ser veiculadas pela organização, permitindo que o seu conjunto da organização se aproprie dos potenciais de crescimento e desenvolvimento.

Cunha (1999, p.277) salienta que, mesmo conseguindo desenvolver competências que resultem em eficácia, as empresas precisam tomar um importante cuidado para que seus esforços sejam um processo permanente. Assim:

Na ausência de nova informação, uma organização cai facilmente na 'ratoeira da competência' (...) que tende a ocorrer quando, no seguimento de experiência favorável como um procedimento inferior, a organização acumula experiência com esse procedimento, deixando de adquirir a experiência necessária com procedimentos de qualidade superior.

Contribuindo nessa direção, o Hay Group (1999, p.48) apresenta alguns itens que mostram a amplitude que se coloca ao desenvolvimento de competências: grau de complexidade, necessidade de validar as competências conforme o negócio, exigência de comprometimento de tempo, esforço e tecnologia.

Há na literatura indicações de que a ascensão do modelo de competência ocorreu com a submersão do modelo de qualificação. Diversos autores têm se debruçado sobre a questão, apontando tanto impropriedade, quanto complementariedade entre as duas questões. Dubar (1996) enfatiza que o modelo de competência não é mais novo nem mais racional do que

outros. Sua especificidade está pautada em uma concepção de projeto do trabalho e de organização que valoriza a empresa e o contrato individual de trabalho.

A qualificação está mais relacionada ao projeto de administração fordista, enquanto a competência dá suporte a um novo modelo de gestão alinhado com as mudanças na forma de organizar o trabalho e as relações de trabalho, implicando uma redução na força do sindicalismo e da negociação coletiva. Nesse sentido, assevera ainda (ibid., 1996) que, enquanto a qualificação tem implicações com a negociação coletiva, a competência tende a ignorar que o salário é resultante de um **raport** social dinâmico e não do face-a-face instantâneo entre o indivíduo munido de competências e da empresa que o decifra e o converte em resultados quantificáveis.

A definição de competências pelas empresas constitui-se em parte de uma retórica em que o profissional é atrelado a um conjunto de estereótipos, como comprometimento e confiança. A qualificação, por outro lado, seria relativa a ocupação, que não enfatiza este “sistema profissional”. Fugindo à contraposição que remete competência e qualificação a saberes diferentes, a questão está centrada nas “(...) diferenças nas estratégias do coletivo dos atores e com as modalidades distintas de regulação dos mercados de trabalho” (Dubar, 1996, p.187).

Outros autores (Thomas, 1997, p.1) identificam uma “onda” tão intensa decorrente da ênfase na competência, que teria ocasionado o apagar paulatino da idéia de qualificação profissional, como se tratassem de aspectos opostos. Contrapõe que:

Contudo, ambas são consideradas como podendo designar uma mesma realidade ou um mesmo objecto: a capacidade reconhecida a um indivíduo de desempenhar uma função ou emprego determinado.

Nessa perspectiva, é possível nomear alguns motivos que explicam as razões para a contraposição entre os dois conceitos. Entre eles estão: o assinalamento das diferenças entre habilidades requeridas anteriormente e as necessárias com o atual avanço tecnológico; a globalização e a competitividade; as novas demandas em relação ao desempenho do trabalhador (polivalência, flexibilidade, autocontrole, autonomia); a ênfase na capacidade cognitiva; as exigências de diversos saberes em contraposição ao conhecimento uniforme (formação); o enfraquecimento da representação dos trabalhadores, permitindo que a negociação face-a-face abafe as negociações coletivas.

Thomas (1997), tal qual Dubar (1996) também identifica na secção entre qualificação

e competência uma diferença no que tange ao grau de abrangência da gestão das pessoas, sendo que a primeira remete ao tratamento coletivo, enquanto o modelo mais atual coaduna com uma forma de gerenciar mais individualizada.

Com base nas leituras realizadas, concorda-se com a posição desses estudiosos, de que trata-se de um grau de abrangência, mas não somente no que tange a individual e coletivo. A qualificação é mais identificada com escolaridade, desenvolvimento formal e aspectos atitudinais, geralmente mais sob ingerência da empresa e de aplicação coletivizada. Ao passo que a competência contempla conhecimentos, habilidades e atitudes mais amplas e flexíveis, em conformidade com as necessidades prementes. Desaumers (1993) relaciona a qualificação aos saberes interiorizados, ao somatório de saber-fazer e à detenção de títulos escolares associados à experiência profissional. A competência, por seu lado, vai além dos saberes relacionados às atividades do trabalho, implicando o saber-ser. Inclui a aprendizagem de diversas formas e a sua utilização em amplas situações de trabalho e o aproveitamento do conhecimento tácito, formas que não se reduzem ao conhecimento fornecido por formação.

O conceito de competência remete à habilidade e à vontade individual de autodesenvolvimento. As tentativas de operacionalização das competências procuram atender e entender o íntimo do "ser", mas conforme o que é desejável ao negócio. As empresas e os empregados encontram-se em uma situação em que as primeiras necessitam, explicitamente, de profissionais competentes. Por seu lado, uma série de mudanças fizeram com que as necessidades dos empregados perdessem a sua legitimidade, de tal modo que pouco se questionam as diferenças de interesses entre empresas e empregados. Ainda nessa perspectiva, Dugué (1994, p.291) argumenta:

Baseado em um projeto unificador das necessidades dos trabalhadores e da companhia, sendo baseado na individualização das práticas que obstruem a expressão e mesmo a consciência coletiva, a lógica da competência poderia não traduzir bem a existência de uma zona comum entre os sentidos da companhia e empregados, mas construir um dos meios de dominação (tradução livre da autora).

Nesse sentido, caracteriza um **remake** fordista adaptado à flexibilidade do contexto do trabalho (Dugué, 1994; Brandão, 1999), onde objetividade e individualização permitem o aumento do controle sobre os empregados.

A revisão acerca da competência denuncia a complexidade teórica e prática, o que vai ao encontro de uma perspectiva pós-moderna em que diversidade e fragmentação são uma

realidade (Brandão, 1999). Por outro lado, as críticas à abordagem reforçam a tese de que a valorização das pessoas como centrais para o alcance de objetivos amplamente compartilhados pela organização apresenta limites bem circunscritos. As exigências intermináveis de desenvolvimento de competências foram tratadas por Tanguy (1997, p.184) da seguinte forma:

(...) uma gestão fundada nas competências encerra a idéia de que um assalariado deve se submeter a uma **validação permanente** e dar constantemente provas de sua ‘adequação ao posto’, de seu direito a uma promoção ou a uma mobilidade promocional. Tal gestão pretende conciliar o tempo longo das durações de atividades dos assalariados com o tempo curto das conjunturas do mercado, das mudanças tecnológicas, tendo em vista que qualquer ato de classificação pode ser revisado (grifo nosso).

Diante do exposto, concorda-se com Le Boterf (apud Fleury, 2000), ao asseverar que trata-se de um conceito em construção.

### 2.3.5 “O sujeito que cresce”

A teoria administrativa e a Psicologia encontram-se, como não poderia deixar de ser, imbuídas pelas construções sociais nas quais estão inseridas. A Administração construiu uma perspectiva eminentemente economicista, funcionalista e quantitativista, que espelha aquilo que se encontra no interior das organizações (Chanlat, 1996). No caso da Psicologia, na medida em que as suas teorias contribuem para a definição social da realidade, contribuem para sedimentar essa realidade como algo dado em relação aos sujeitos e seus comportamentos (Berger, 1985).

Nessa perspectiva, Fonseca (1998) identifica o caráter autoritário da Psicologia, dado que, através das suas teorias e das práticas, procura estabelecer normas de comportamento, como se fossem decorrentes da natureza humana. Desse modo, relega o seu papel de agente social na construção da realidade.

As teorias psicológicas e suas aplicações para o crescimento humano apresentam diferenças quanto a modelos ontológicos e epistemológicos, o que significa, por exemplo, que enquanto Argyris, Ishikawa e Campos estão preocupados com modelos que propõem formas de gestão das pessoas, Erikson e Maslow formularam teorias sobre o comportamento

Considerando a Psicologia aplicada às organizações, constata-se que existe uma preponderância significativa da abordagem behaviorista. Tal fato é plenamente

compreensível, pois entre os sistemas psicológicos é aquele que mais se aproxima do modelo funcionalista, presente na ciência administrativa. A preocupação em compreender e controlar comportamentos faz parte tanto do comportamentalismo, como das atividades clássicas do administrador. O ensino da Administração reproduz a “necessidade” do mercado de se apropriar de métodos e técnicas que possibilitem o alcance dos resultados das empresas do modo mais racional (entendendo racional como instrumental, voltado para relações de meios e fins, utilitário).

Chanlat (1996) salienta os questionamentos pelos quais a Administração vem passando, no que tange ao comportamento humano nas organizações. Assinala que as mudanças que o ambiente têm imposto contribuem para pensar o papel do administrador e a necessidade das abordagens que considerem o indivíduo em suas dimensões sócio-culturais. Para Chanlat (1996, p.23):

Herdeiro simultaneamente das relações humanas, de alguns ramos da psicologia industrial, da sociologia e das teorias das organizações, da abordagem sócio-técnica, da dinâmica dos grupos, do behaviorismo anglo-saxão, das diferentes correntes do **management**, o comportamento organizacional apresenta-se hoje como uma imensa colcha de retalhos, um campo aberto a quase todos os ventos teóricos.

A empresa e o sujeito que trabalha não estão colocados em um vácuo, mas em uma determinada sociedade com a sua história, cultura, valores, organização do trabalho, regras, entre outros. Falar de sociedade e de cultura atualmente não é tratar do uniforme e prontamente dado à observação, porque dentro de um mesmo país e mesmo de uma cidade convivem diferentes grupos, com linguagens próprias, hábitos, valores etc. Viver neste final de século é se deparar constantemente com a diversidade. Conforme Hall (1997, p. 9), as transformações deste final de século provocam mudanças. Assim sendo:

Isto está fragmentando as paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade, que, no passado, nos tinham fornecido sólidas localizações como indivíduos sociais. Estas transformações estão também mudando nossas identidades pessoais, abalando a idéia que temos de nós próprios como sujeitos integrados. Esta perda de um ‘sentido em si’ estável é chamada, algumas vezes, de deslocamento ou descentração do sujeito.

A descentração do sujeito, tanto no que tange a si quanto a sua ecologia social e cultural, ocasiona a crise de identidade. Essa crise decorre da mudança de uma concepção do

homem como uno, dotado de personalidade coerente e estável, para um sujeito pós-moderno, descentrado e cercado de dúvidas e ambigüidades.

Ao tratar do que é contemporâneo em relação à economia, ao trabalho e ao sujeito que trabalha, Dejours (1999, p. 28) situa que estamos vivenciando uma guerra, cuja causa principal é a busca desenfreada pela competitividade. Associa a impossibilidade de empregar-se e reempregar-se com a geração de um processo de dessocialização continuado, na medida em que põe em perigo a identidade de indivíduos ou grupos. Geram-se sentimentos de medo e sofrimento para os que não têm trabalho e para aqueles que trabalham também. Conforme o mesmo autor:

Querem nos fazer acreditar, ou tendemos a acreditar espontaneamente, que o sofrimento no trabalho foi bastante atenuado ou mesmo completamente eliminado pela mecanização e a robotização, que teriam abolido as obrigações mecânicas, as tarefas de manutenção e a relação direta com a matéria que caracterizam as atividades industriais (...). Infelizmente, tudo isso não passa de clichê, pois só o que as empresas mostram são suas fachadas e vitrinas, oferecidas — generosamente, é verdade — aos olhares dos curiosos ou dos visitantes. Por trás das vitrinas, há o sofrimento dos que trabalham. Dos que, aliás, pretensamente não mais existem, embora na verdade sejam legião, e que assumem inúmeras tarefas arriscadas para a saúde, em condições pouco diferentes daquelas de antigamente e por vezes mesmo agravadas por freqüentes infrações de leis trabalhistas (...).

Em vez de uma prática mais igualitária que foi (e é) veiculada pelos aparelhos ideológicos, o atual sistema de produção intensifica preconceitos e discriminações já existentes. Conforme a analogia de Dejours (1999), está ocorrendo um processo de exclusão dos recrutados menos competentes para lutar na guerra da competitividade. Os velhos não têm a capacidade de dinamismo necessária, os jovens não têm a experiência necessária, os vacilantes não têm capacidade de apresentar respostas com a prontidão que a rapidez do mercado exige, as mulheres são menos comprometidas com o trabalho e mais comprometidas com o papel de mãe e esposa.

Por seu lado, os homens jovens, os oficiais entre os guerreiros, percebem que estão sendo cada vez mais cobrados em termos de resultados de qualidade, de produtividade, de comprometimento com os objetivos organizacionais e de sujeição a um sistema em que sair da empresa pode significar a longa permanência nas filas de busca de emprego, assim como ficar pode despender grandes doses de energia, para suportar as demandas organizacionais e de mecanismos para suportar o sofrimento.

Portanto, não é de estranhar que as diversas áreas que tratam da sociedade, do trabalho, das organizações e do homem encontrem-se em crise. Como as ciências podem dar conta de um universo tão amplo e tão segmentado? Como a Administração e a Psicologia têm atuado e quais os seus dilemas diante das mudanças?

As organizações não se apresentam como um sistema fechado, mas elas têm uma relação constante com o ambiente e reproduzem no seu próprio contexto a realidade que encontram na sociedade. É na busca de compreensão da inextricável relação entre a sociedade e a forma como o trabalho se organiza que se torna possível construir um conhecimento que melhor abarque o sujeito que trabalha, que não existe como ser atemporal ou dotado de uma natureza humana determinada biológica ou psicologicamente. Nesse sentido, o estudo da ação humana nas organizações pressupõe cada vez mais a ação dos sujeitos, dos grupos e das organizações como decorrentes de aspectos múltiplos. O homem não nasce com um vir a ser definido, à espera de que o seu aparato biológico em funcionamento alce-o à condição de sujeito, passando automática e mecanicamente por diversas fases do desenvolvimento biológico e psicológico, desde o nascimento até a plena maturidade.

Hall (1997) identifica três perspectivas predominantes nas concepções de sujeito: a do Iluminismo, a sociológica e a pós-moderna.

A influência do Iluminismo ainda está presente quando se trata o sujeito como se fosse um ser uno, dotado de razão e de um núcleo interno em um processo contínuo de desenvolvimento a partir do nascimento, mantendo-se similar no decurso da vida. A perspectiva individualista de sujeito e de identidade é tipicamente iluminista.

A abordagem de um sujeito sociológico implica que o núcleo interior se forma com base nos relacionamentos com os outros significativos (interacionismo simbólico). É através da socialização primária que o sujeito é colocado em contato com o mundo, suas regras e institucionalizações (Martin-Baró, 1985). Os pais ou substitutos ensinam desde cedo o que é a realidade predominante na vida cotidiana: normas, regras, tabus, papéis etc. (Goffman, 1985). A identidade vai se construindo também com a socialização secundária, em que a participação com os outros fornece dados que normalmente corroboram as aprendizagens iniciais. Com a intersubjetividade o indivíduo permanece em aprendizagem constante sobre o seu universo, de modo que aquilo que ele vivencia ou lhe é ensinado na vida cotidiana passa a ser incorporado como “(...) a realidade. Não requer maior significação, que se estenda além de sua simples presença. Está simplesmente aí... Sei que é **real**” (Berger, 1985, p. 40-1).

As organizações são um exemplo dessa institucionalização da vida cotidiana. Assim,

através de uma construção social na realidade cotidiana passou-se a conceber a organização como o principal espaço onde se realiza o trabalho e importante ordenadora da vida humana associada (e, portanto, institucionalizadora de um determinado modelo econômico e político).

O sujeito passa a reconhecer as organizações na sua forma institucionalizada, ou seja, como representantes de um sistema social que está aí como algo dado, que é evidente. Apresenta-se na forma de realidade objetiva. Entretanto, essa relação é dialética, ou seja, ela possui um sentido duplo, pois o homem é ao mesmo tempo ator e espectador em relação ao seu meio (Goffman, 1985). O que não exclui o fato de que existe um processo de institucionalização social que procura modos de legitimação para justificar que alguns sejam párias, enquanto outros são doutores (Berger, 1985). Essa perspectiva sociológica teve larga aceitação na sociedade moderna.

A terceira concepção de subjetividade procura articular as mudanças que advêm com a pós-modernidade. Os seus reflexos sobre a subjetivação implicam diversas identidades, que são mutáveis, contraditórias e deslocáveis (Hall, 1997, p. 14). Nessa perspectiva:

(...) à medida que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam, somos confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis, com cada uma das quais poderíamos nos identificar — ao menos temporariamente.

O sujeito com uma identidade estável cede lugar a **concepções mutantes do sujeito humano** (ibid., 1997). Implica que o sujeito é algo em construção, tanto nas suas instâncias individuais, como sociais (Guattari, 1990) e que, ao invés de unidade a subjetividade é multiplicidade, que transcende a oposição entre indivíduo e sociedade.

Harvey (2000, p.56) identifica no pós-modernismo

(...) um modo particular de experimentar, interpretar e ser no mundo — o que nos leva ao que é, talvez, a mais problemática faceta do pós-modernismo: seus pressupostos psicológicos quanto à personalidade, à motivação e ao comportamento. A preocupação com a fragmentação e instabilidade da linguagem e dos discursos leva diretamente, por exemplo, a certa concepção da personalidade.

Enquanto na modernidade se falava da paranóia, a personalidade pós-moderna seria esquizofrênica, como que desordenada e com o sentido rompido. A fragmentação e a instabilidade são a marca mais característica do ser; não há como projetar o “vir a ser” futuro conforme uma coerência vislumbrada.



Bonin (1998, p. 60) escreve que nos construímos como sujeito histórico-cultural, imbricados pelas inter-relações sociais, e os papéis sociais e as instituições humanas decorrem das múltiplas relações pessoais que são sedimentadas em regras, hábitos e instituições, incluindo artefatos e códigos. Assim, a separação entre o mundo como interior e exterior perde significado, pois fazem parte de um movimento simultâneo. A temática da separação, é assim tratada por Nafahh Neto (1998, p. 71):

(...) o mundo não é tão somente exterior nem tão somente interior; está sempre fora e dentro ao mesmo tempo ou, melhor dizendo, constitui-se nessa imbricação de um exterior e de um interior, fluindo e refluindo por movimentos de **projeção e introjeção... Fora e dentro** participam, pois, da mesma substância, o dentro constituindo-se como uma **envergadura do fora**; o **fora** como uma multiplicidade de perfis projetados de **dentro**. Ao **fora** aprendemos a chamar de **mundo**; ao **dentro**, de **subjetividade**. Essa mútua constituição é o que atesta, de uma vez por todas, a minha existência como **devir mundano**, a existência do mundo como **devir subjetivo: eu-n'outro/outr'em mim**, sacos da mesma farinha, pães do mesmo trigo.

Nesse sentido, Enriquez (1997) argumenta que a administração encontra dificuldades em lidar com fenômenos imprevistos e com a hipercomplexidade a qual estão sujeitas as pessoas, a empresa e o seu ambiente, que cada vez mais vão de encontro às possibilidades de uma ação racional dos administradores e à elaboração de planejamento de longo prazo.

Chanlat (1996) propõe uma visão antropológica do ser humano, de modo que visões simples e mecanicistas sejam suplantadas pela utilização dos agrupamento de conhecimentos que se tem sobre o ser humano.

Portanto, no presente trabalho, procurou-se desenvolver a escuta na relação com os sujeitos trabalhadores, inseridos em uma dada sociedade que estabelece determinados parâmetros valoráveis para a sua atuação nas organizações. Os norteadores do estudo da possibilidade de crescimento estão sinalizados através de indicadores de crescimento pessoal, qualificação, carreira e competência. A manifestação espontânea de trabalhadores contribuiu para verificar se os sujeitos concretos que atuam nas organizações estão imbuídos de discursos institucionalizados ou de concepções teóricas utilizadas para a implantação de novas formas de organização do trabalho.

Durante a pesquisa, procurou-se conhecer o ator que trabalha, considerado como ser biopsicossocial que é, partindo do que Chanlat (1996, p.16) articula:

Ser de pensamento e de palavra, enraizado no espaço e no tempo, ser de

desejo e de pulsão que se constrói nas suas relações com o outro, ser simbólico para quem a realidade deve ter um sentido, ser envolvido com o sofrimento e o prazer que oferece a existência, ser humano, tal como aparece neste livro, não pode reduzir-se a ser apenas um objeto ou uma variável (...).

Finalizando, cabe destacar novamente, que o esquema teórico elaborado (Figura 7) serviu como norteador para o alcance do objetivo principal de compreender as possíveis relações entre a adoção de novas formas organizacionais e as possibilidades de crescimento humano. Procurou-se saber dos sujeitos concretos, que se constroem e são construídos pelos grupos, pelas organizações e pela sociedade como as mudanças se refletem sobre as suas subjetividades. Pretendeu-se também identificar se as alterações ocorreram no sentido de considerar o ator como um sujeito ou continuam a perpetuar o empregado como um recurso, em relação ao qual as abordagens mais tradicionais da Administração e da Psicologia bastam para explicar o comportamento nas organizações.

O esquema teórico que sustentou a investigação pode ser delineado como segue:

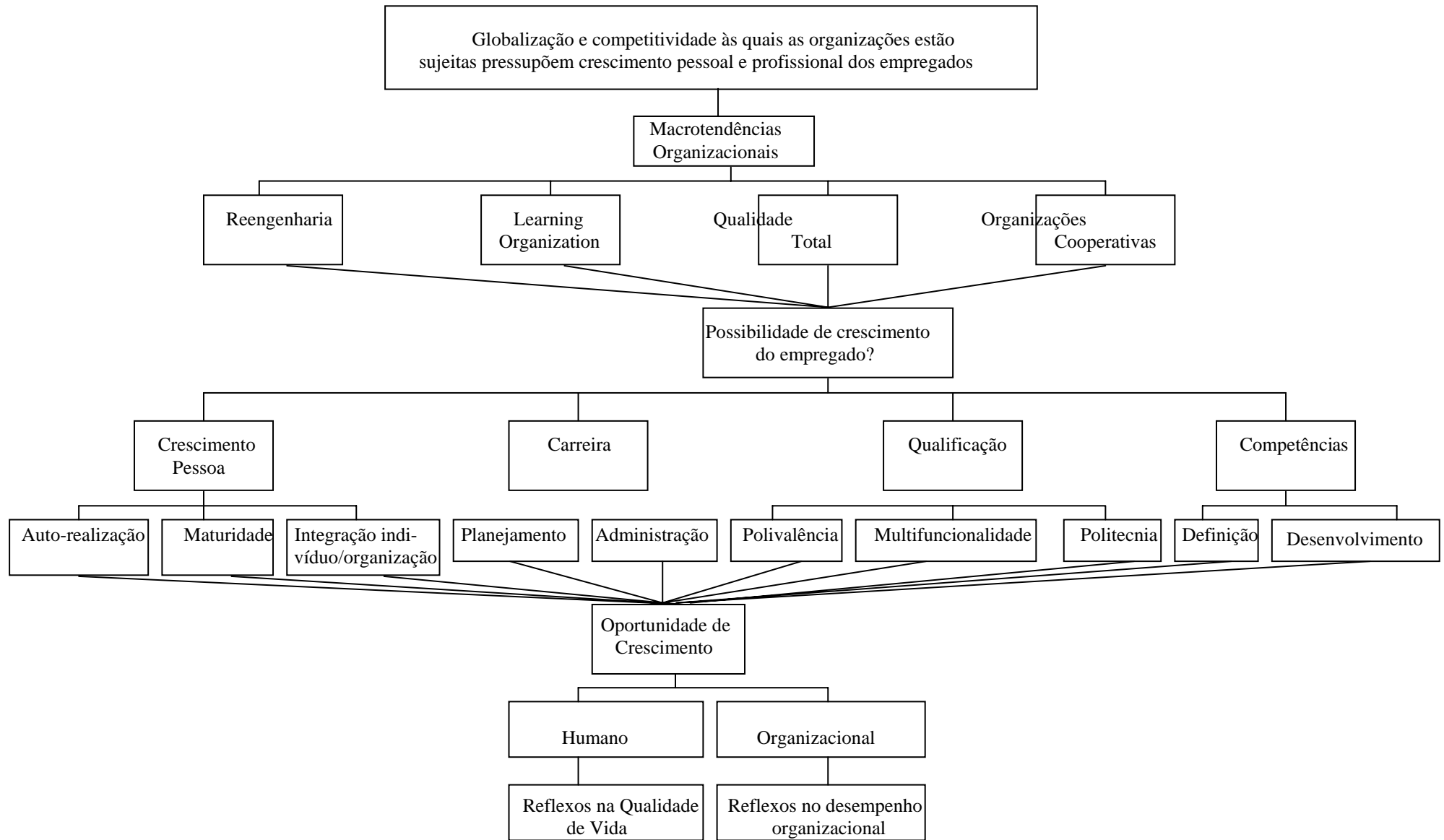


FIGURA 7 — Esquema teórico da pesquisa

## **3 METODOLOGIA**

O presente capítulo objetiva apresentar os procedimentos metodológicos adotados para a coleta dos dados de pesquisa. Primeiramente está descrita a forma de definição da empresa-alvo. Em seguida estão caracterizados o método, as técnicas e os instrumentos de coleta de dados, os critérios para escolha dos sujeitos e os procedimentos para a análise dos conteúdos.

### **3.1 A definição da empresa alvo da pesquisa**

A escolha da empresa a ser pesquisada consistiu na primeira etapa para viabilização da tese. Partiu-se de alguns critérios básicos que deveriam ser contemplados para garantir as condições necessárias ao desenvolvimento de uma pesquisa. Foram eles:

- ausência de crise financeira;
- introdução da gestão da qualidade total há, pelo menos, 5 anos;
- adoção concomitante, formal ou informal, de outra nova forma de organizar o trabalho ou tendência organizacional;
- pertencimento a setor relevante da economia da sua região;
- adoção de estratégias voltadas ao crescimento humano (qualificação, carreira e/ou desenvolvimento pessoal);
- caracterização como empresa de grande porte (mais de 500 empregados);
- ausência de cortes drásticos de pessoal nos últimos 3 anos.

Com esses requisitos, pesquisaram-se periódicos e outras fontes que caracterizavam as

indústrias de Santa Catarina. Foram realizadas reuniões com profissionais e gerentes da FIESC e do SENAI, bem como com professores do Departamento de Engenharia Mecânica e do Departamento de Administração da UFSC. Os contatos com essas pessoas consideradas referências em termos de conhecimento sobre empresas que haviam implantado a gestão da Qualidade Total concomitante a outra macrotendência, permitiu elaborar um **rol** contendo cinco empresas. As empresas que foram contactadas e/ou visitadas são: indústria de fabricação de centrais telefônicas, empresa de desenvolvimento de **softwares**, indústria metal-mecânica, indústria de compressores e indústria de cerâmica de revestimento.

Levando-se em consideração os requisitos apresentados, a indústria de cerâmica de revestimento foi avaliada como aquela que melhor correspondia àquilo que fora definido pela pesquisadora. A empresa estava expandindo o seu parque industrial, implantara o Programa de Qualidade Total há cinco anos, mostrava-se preocupada com a Aprendizagem Organizacional, havia elaborado uma Matriz de Habilidades para nortear as ações de recursos humanos e a gestão por competências, pertence a um setor impulsionado pela perspectiva de funcionamento do gasoduto para reduzir custos e possuía mais de 1.000 empregados, sem nunca ter feito redução drástica do quadro de pessoal.

### 3.2 Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa caracterizou-se como um estudo predominantemente **exploratório**, uma vez que não se tem conhecimento de que o problema ora apresentado tenha sido abordado sob a mesma perspectiva. Também apresenta traços **descritivos**. Conforme Sampiere, Collado e Lucio (1991, p. 59-60):

Os estudos exploratórios servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de realizar uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real, investigar problemas de comportamento humano que os profissionais de determinada área considerem cruciais, identificar conceitos e variáveis promissoras, estabelecer prioridades para investigações posteriores ou sugerir afirmações (postulados) verificáveis... com um denominador comum: investigar algo pouco investigado ou desconhecido.

O modo de investigação adotado foi o **estudo de caso** (Yin, 1994), por possibilitar a análise intensiva do “(...) **background**, do **status** atual e das interações com o meio ambiente

de uma dada unidade social: um indivíduo, grupo, instituição ou comunidade” (Isaac, 1979, p.14). A definição do modo decorreu do fato de que esse método permite o estudo aprofundado de casos específicos, como organizações e, internamente, de diferentes segmentos (diretor, gerentes, chefias, assistentes e trabalhadores), oportunizando o conhecimento de um conjunto o mais completo possível dos segmentos estudados. Assim sendo, foram investigadas poucas unidades, mas por meio de um grande número de variáveis, processos e elementos integrativos.

O estudo de caso mostra-se cientificamente adequado quanto articulado em uma perspectiva mais ampla de pesquisa, que se baseia em uma sólida fundamentação teórica, e releva o papel da crítica na construção do conhecimento dos problemas e dos conceitos. A interpretação de um ou mais casos possibilita apresentar problemáticas, analisar conjecturas e refutações, anunciar elementos para uma teoria, mas sem força para gerar uma nova teoria<sup>6</sup> (Bruyne, 1977).

Procedeu-se a uma pesquisa **não-experimental** ou **ex post-facto** (Kerlinger, 1979; Isaac, 1979). Conforme apresentado no modo de pesquisa, estudou-se um conjunto de categorias e as mesmas foram investigadas em um momento específico do tempo. O estudo de informações coletadas em um tempo singular, em que se descrevem as variáveis inter-relacionadas sem se preocupar em analisar a evolução ou mudanças nas suas relações, caracteriza a **investigação transeccional** ou **transversal**.

O instrumento de coleta e tratamento dos dados privilegiou a **abordagem qualitativa**, dado que “(...) a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e das relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas” (Minayo, 1994, p. 22).

As principais características da pesquisa qualitativa incluem: disponibilidade das informações no ambiente natural, utilização de procedimentos descritivos da realidade estudada, entendimento da problemática com base nos investigadores, privilégio ao método indutivo na análise dos dados e busca do significado das situações para as pessoas e os efeitos sobre as suas vidas (Triviños, 1987).

---

<sup>6</sup> O limite que se pode atribuir ao estudo empreendido resulta da impossibilidade de replicação e generalização. Entretanto, por se tratar de uma temática inédita, fornece informações exploratórias para o desenvolvimento de outras pesquisas que venham então a preencher estes requisitos.

### 3.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

A coleta dos dados foi constituída por fontes primárias e secundárias. As fontes primárias decorrem de entrevistas, prioritariamente, dado que este recurso, “(...) ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que a informação alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (Trivinos, 1987, p.146). Foram realizadas entrevistas individuais em profundidade, semi-dirigidas, partindo de um roteiro básico (Anexo 01) com questões formuladas aos entrevistados (Kerlinger, 1979; Sampieri, 1994).

A entrevista semi-dirigida é a técnica de coleta de informações mais utilizada na pesquisa em ciências sociais. Conforme Quivy e Campenhoudt (1998), o pesquisador formula perguntas relativamente abertas, que norteiam a coleta de informações acerca do que é mais importante de ser questionado junto ao entrevistado, e que não devem ser colocadas rigidamente.

À luz da teoria existente e dos resultados de pesquisas sobre o tema, foram elaboradas as questões que objetivavam compreender o sentido atribuído pelo diretor, pelos gerentes, chefes, assistentes de produção e trabalhadores às suas atividades e às situações com as quais se deparam. Isso implicou a investigação de suas convicções, de seus sistemas de referência, das percepções em relação a suas experiências particulares (Quivy, 1998).

O contato inicial com os entrevistados consistia de um **rapport**, no qual se procurou explicitar os objetivos do trabalho e a desvinculação do mesmo como atividade da empresa. Considera-se que houve facilidade para que compreendessem que se tratava de um trabalho acadêmico. As entrevistas foram gravadas e transcritas na sua totalidade, de modo a garantir que os conteúdos fossem os mais representativos e fidedignos em relação àquilo que os sujeitos pretendiam expressar sobre o seu trabalho. A justificativa para esse procedimento foi pautada pela necessidade de construir um conhecimento acurado com base nas suas falas, mas sem que fossem identificados os seus autores.

Após coletadas as informações, foram feitas a identificação, a transcrição e a codificação das entrevistas. O material foi organizado e agrupado por nível hierárquico, mas mantendo os conteúdos dos indivíduos. Cada entrevistado recebeu uma codificação que permitiu apresentar suas expressões, sem ferir o contrato de sigilo, e que consiste de algumas

letras e um número<sup>7</sup>.

As entrevistas tiveram uma duração média de 1 hora e trinta minutos, sendo que o tempo máximo foi de três horas e o mínimo foi de quarenta minutos. Embora se previssem dificuldades para retirar os empregados das suas atividades, isso raramente ocorreu. As chefias não apresentaram resistências à saída dos profissionais e houve até mesmo casos de “voluntários” que desejavam participar. As entrevistas mais curtas foram, em sua maioria, com empregados de nível de escolaridade mais baixo ou menos tempo de serviço<sup>8</sup>.

Ainda na categoria de fontes de informações primárias, foram realizadas observações com o objetivo de conhecer mais acuradamente o funcionamento interno da organização, especificamente no que se relaciona às macro-tendências de organização do trabalho e às possibilidades de crescimento humano. Para que se constituísse em um instrumento de coleta de dados adequado à pesquisa, houve o registro sistemático dos fatos observados, de modo a tornar-se um procedimento válido e digno de crédito por parte do pesquisador.

Na perspectiva elaborada por Sampiere, Collado e Lucio (1994, p. 316-20), os passos para elaborar um sistema de observação consistem em:

1. Definir com precisão o universo de aspectos, eventos ou condutas a observar...
2. extrair uma amostra representativa dos aspectos, eventos ou condutas a observar...
3. estabelecer e definir as unidades de observação...
4. estabelecer e definir as categorias e subcategorias de observação...
5. selecionar os observadores...
6. eleger o meio de observação...
7. elaborar as fichas de codificação...
8. proporcionar treinamento aos codificadores...

Entre os tipos de observação apresentados por Triviños (1987, p. 154) foram utilizadas Anotações de Campo. Usualmente esse procedimento pode apresentar níveis de abrangência diversos, que contemplam a coleta e a análise de dados, confundindo-se com o processo de desenvolvimento da pesquisa. Entretanto:

Num sentido restrito, podemos entender as anotações de campo, por um lado, como todas as observações e reflexões que realizamos sobre expressões verbais e ações dos sujeitos, descrevendo-as, primeiro, e fazendo

---

<sup>7</sup> A codificação ficou assim formulada “Dir.” para diretor, “Ger.” para gerentes, “Chef.” para chefias, “Assist.” para assistentes de produção e líderes e “Trab.” para operadores e técnicos.

<sup>8</sup> Não se estabeleceu um tempo mínimo de serviço como critério para a escolha dos sujeitos, uma vez que se pretendia verificar se havia diferenças na opinião sobre as novas formas de gestão entre os empregados que haviam participado desde o processo de implantação da Qualidade Total e aqueles mais novos.



comentários críticos, em seguida, sobre as mesmas. Neste sentido, as anotações de campo podem referir-se, principalmente, às entrevistas individuais e coletivas e à observação livre. Por outro lado, as anotações de campo podem ter uma dimensão muito específica. E assim as entendemos quando estamos preocupados em delinear nosso comportamento como pesquisadores atuando como observadores livres de uma situação de investigação claramente delimitada.

Em complemento, a pesquisadora utilizou fontes secundárias, tais como a consulta a documentos da empresa e materiais complementares (periódicos, fotografias, monografias, dissertações e teses), listados no Anexo 2.

O uso de diversos métodos e fontes de informações possibilitou a triangulação dos dados coletados, de modo a ampliar ao máximo a descrição, a explicação e a compreensão do objeto de estudo. A técnica de triangulação dos dados esteve voltada à compreensão de um aspecto principal que foram os elementos produzidos pelo meio do sujeito e que têm influência em seu desempenho (Triviños, 1987).

### 3.4 Os critérios de definição dos sujeitos

Como critério inicial para a escolha dos sujeitos que participaram da pesquisa, fez-se necessário identificar a unidade de análise do estudo. Foram seis fábricas pertencentes a uma mesma **holding** cuja principal atividade é a produção de cerâmica de revestimento, nas quais se investigou a opinião de um diretor, gerentes, chefias, assistentes de produção e trabalhadores em relação à implantação de programas de Qualidade Total e outras macro-tendências de organização do trabalho e as possibilidades que a organização oferece para o crescimento dos seus empregados.

A população envolvida, portanto, foi constituída de todos os empregados que trabalham na organização pesquisada e que realizam atividades fins ou meios relativas à produção de cerâmica de revestimento. Não se estabeleceram outros critérios (como tempo mínimo de serviço, por exemplo) para a segmentação da população<sup>9</sup>.

Existem diferentes tipos de amostra que podem ser utilizados em pesquisa (probabilística e não probabilística). Frequentemente encontra-se a justificativa de que não cabe a utilização de procedimentos sistemáticos para a definição, **a priori**, da amostra que

---

<sup>9</sup> Conforme sugerido pela banca de qualificação do projeto de tese, o trabalho deveria contemplar um corte longitudinal que abrangesse os diversos níveis hierárquicos e a diversidade de cargos, funções e tempo de serviço existente, de modo que se caso existissem diferenças, as mesmas fossem detectadas.

fará parte da coleta de informações em estudos qualitativos (Quivy, 1998).

Em decorrência das características do estudo que foi empreendido, considerou-se adequada a utilização de critérios de estratificação para os níveis de assistentes e trabalhadores (Bruyne, 1977). Levou-se em consideração o número de ocupantes dos cargos e/ou funções nas fábricas e o acesso aos mesmos para o início da pesquisa.

A escolha do diretor, dos gerentes e das chefias foi intencional. Foram entrevistados todos os gerentes das fábricas (que se encontravam no desempenho do cargo), aqueles que administram funções-chave e/ou que se relacionam com a produção e os que se encontram há mais tempo na empresa. No caso das chefias, utilizaram-se os dois últimos critérios. O diretor foi escolhido por administrar a diretoria afeta à produção e a recursos humanos.

A utilização do critério de saturação dos conteúdos fez com que não se estabelecesse rigidamente um número de entrevistas por nível hierárquico considerando as proporções estatísticas<sup>10</sup>. Isso fez com que houvesse pequenas variações em relação ao número de entrevistas realizadas, se compararmos as seis fábricas (Anexo 03).

A quantidade de entrevistas realizadas e as características dos sujeitos da pesquisa podem ser verificadas na Tabela 1.

Tabela 1 — Número de empregados entrevistados por nível hierárquico e características.

Cargos	Número de entrevistas	Sexo		Escolaridade		
		M	F	1º G	2º G	Sup
Diretor	01	01	00			01
Gerentes	09	08	01		01	08
Chefes de Divisão	14	10	04		02	12
Assistentes	10	10	00		09	01
Trabalhadores	14	12	2	03	11	
TOTAIS	48	41	07	03	23	22

<sup>10</sup> A sugestão da banca avaliadora do Projeto de Tese foi no sentido de que se construísse um conhecimento do conjunto dos empregados da Toscana. Esse conhecimento seria suficiente quando os conteúdos passassem a ser exaustivamente repetidos, permitindo inferir uma visão conjunta sobre a mesma problemática.

Além dessas entrevistas, foram realizadas outras com o objetivo de caracterizar melhor a empresa e a problemática estudada. Incluíram: o Diretor e um professor do Centro de Educação e Treinamento do SENAI, dois funcionários administrativos, um psicólogo e o Presidente do Sindicato dos Ceramistas, o que levou a um total de 54 entrevistas. Os cargos ou funções não estão identificados, como forma de preservar ao máximo o anonimato dos entrevistados, conforme combinação realizada com a pesquisadora. Maiores detalhes podem ser verificados no Anexo 03.

O primeiro contato com a empresa foi realizado no mês de agosto de 1999. Até o início das entrevistas, no dia 23/9/1999, a pesquisadora coletou informações através de documentos ou observações. O término da coleta de dados ocorreu no dia 3/12/1999. A opinião da pesquisadora sobre os aspectos tácitos e explícitos verificados nas entrevistas e observações estão contemplados no Anexo 04.

### 3.5 Análise dos dados

Levando em consideração o estudo empreendido e os métodos e técnicas de coleta de informação adotados, a análise dos dados ocorreu conforme o seguinte esquema:

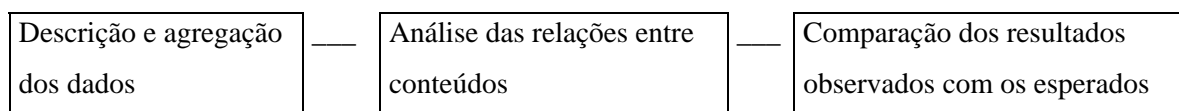


Figura 8 — Procedimentos para análise das informações

Fonte: Elaboração da pesquisadora, com base em Quivy e Campenhoudt (1998).

As principais técnicas utilizadas na análise e interpretação foram a análise de conteúdo e a análise documental.

A **análise de conteúdo** voltou-se para a compreensão de comunicações provenientes de periódicos, documentos e entrevistas. A técnica visou a identificação dos conteúdos significativos de uma informação, seguida da identificação de unidades que permitissem uma análise sistemática. A “filtragem” nas informações e sua sistematização na forma de unidades é que possibilita a descrição, a agregação e a compreensão dos fatos. Esse exercício, segundo Sampiere, Collado e Lucio (1994), requer a definição do universo, das unidades e das categorias de análise.

Para Bardin (1979, p.09), a análise de conteúdo consiste em:

Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas — desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até à extracção de estruturas traduzíveis em modelos — é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência.

Grawitz (1975) assinala que a codificação das respostas representa o cerne do processo de análise de conteúdo nas entrevistas. Pressupõe o **estabelecimento de categorias**, a **análise de conteúdo das entrevistas**, a **definição do número de categorias** e a **classificação das respostas**.

Na prática, iniciou-se o processo de descrição e análise com a transcrição fiel das falas dos sujeitos entrevistados. Foram mantidas as interrupções e expressões próprias, desde que não comprometessem o entendimento do sentido. Em seqüência, procedeu-se à leitura de todo o material, com o intuito de formatar categorias que permitissem compor unidades de estudo (exemplo: qualidade total). Eventualmente utilizaram-se grifos próprios ou pequenas inserções de termos, devidamente identificados, uma vez que se focaram os conteúdos nas suas temáticas principais.

Após estabelecidas as categorias, procedeu-se à análise dos conteúdos das entrevistas<sup>11</sup>, o que possibilitou o estabelecimento de subcategorias e a sistematização dos conteúdos com base nessas classificações. Então, quando se analisa a gestão da Qualidade Total na empresa, por exemplo, encontram-se como subcategorias: a implantação, as ferramentas, a cultura, as dificuldades e a utilização dos conhecimentos fora da empresa.

A análise de conteúdo foi utilizada associada à **análise documental** para compreender as informações fornecidas pelos sujeitos. Embora as duas formas de análise possam ter diversas técnicas semelhantes (codificação de informação e estabelecimento de categorias), a segunda delas tem no método histórico a sua forma mais conhecida. Esse método implica

---

<sup>11</sup> Após essa análise preliminar, foram selecionados e recortados os principais conteúdos relativos às categorias, com a devida identificação dos sujeitos. O resultado dessa “depuração” foi agrupado, de modo a subsidiar as outras duas etapas de análise dos conteúdos.

voltar-se para os documentos buscando as relações entre fatos sociais e a sua ocorrência no tempo.

O modelo analítico que norteou o desenvolvimento da metodologia de pesquisa está representado na Figura 9.



Figura 9 — Modelo analítico de pesquisa  
 Fonte: Formulado com base em Quivy e Campenhoudt (1998).

### 3.6 Definição de termos

#### 3.6.1 Definição constitutiva de termos

**Qualidade Total:** forma de organização do trabalho que se desenvolveu com base no modelo japonês de produção e que apresenta como principais intervenções as seguintes:

1. identificação e mensuração das necessidades dos clientes;
2. criação de parcerias com os fornecedores;
3. uso de times, formados por empregados de diferentes lotações, cargo/função;
4. uso de métodos científicos para monitorar a performance;
5. adoção de métodos heurísticos na gestão dos times de qualidade (Hackman, 1995).

**Organizações transfuncionais:** proposição de pensar o modelo ocidental de gestão do trabalho ocidental pelo avesso, de modo a aprender com o modelo de gestão japonês que traz a polivalência dos trabalhadores, a automação nos postos de trabalho, o **just-in-time**, os padrões de operação flexível. Pressupõe uma nova arquitetura da firma, que se torna horizontalizada, de modo a elaborar as próprias formas de coordenação das tarefas e das funções.

**Reengenharia:** forma de gestão que objetiva repensar e redesenhar de modo radical os processos do negócio para alcançar melhorias dramáticas em aspectos críticos, utilizando-se da mensuração da performance de custos, qualidade, serviços e rapidez. Relaciona-se a quatro palavras-chave: fundamental, radical, dramática e processos.

- Fundamental: necessidade de identificar as questões básicas relativas à organização (por que fazem o que fazem ou por que fazem de determinada forma);
- Radical: necessidade de redesenho radical da organização, através da alteração das estruturas e procedimentos estabelecidos e invenção de novas formas de realizar o trabalho;
- Dramática: necessidade de realizar um salto na performance da empresa;
- Processos: palavra mais importante, porque os gerentes precisam definir o conjunto de atividades que se relacionam com um ou mais **inputs** e criam um **output** que é de valor para o cliente.

**Organizações de aprendizagem:** organizações que buscam propiciar a aprendizagem dirigida a todos e permeando todos os processos que ocorrem nas organizações. A aprendizagem ocorre como um contínuo que se inicia com o fazer, seguido de pensar, refletir

e decidir e que deve ser transformado de aprendizagem individual em grupal (Swieringa, 1995). Implica capacidade de criar, disseminar e incorporar o conhecimento aos produtos e serviços da empresa (Nonaka, 1996).

**Organizações qualificantes:** organizações calcadas na aprendizagem voltada à ampliação de habilidades. Pauta-se pela aprendizagem em situações de imprevisto, no desenvolvimento da co-responsabilidade dirigido para o alcance de objetivos comuns, na socialização da estratégia empresarial a todos os níveis e o estímulo à competência profissional, no sentido de uma competência-ação (Fleury, 1995).

**Organizações cooperativas:** propõem a gestão baseada na cooperação e na qualificação profissional coletiva, com base em quatro modelos:

1. modelo hierárquico-funcional: característico da firma taylorista;
2. modelo de cooperação horizontal: pressupõe a combinação de células (equipes no local de trabalho) e redes (integração das células em rede)
3. modelo de camadas superpostas: originário da informática, trata da articulação entre os diferentes níveis que participam das decisões e as temporalidades de ação. Procura coadunar as melhores decisões com os planos da organização em longo prazo;
4. modelo de organização por projeto: pressupõe o estabelecimento de interlocução “diagonalmente”, tanto de informação, quanto na decisão, bem como a igualdade de prerrogativa dos participantes do projeto.

**Macrotendências de organização do trabalho:** novas formas de gestão do trabalho e tendências de gestão que se desenvolvem após a emergência do modelo japonês de gestão e que se diferenciam do modelo taylorista/fordista pelas características de flexibilidade, capacidade de competitividade, entre outras.

**Possibilidade de crescimento humano:** oportunidade para o automelhoramento através da educação, da aprendizagem, da carreira (Walton, 1973).

**Crescimento pessoal:** desenvolvimento do indivíduo no sentido de alcançar a maturidade, a auto-realização e a possibilidade de integrar os seus objetivos aos da organização.

**Carreira:** trajetória profissional percorrida pelos empregados das empresas e que inclui não somente as posições ocupadas no momento atual, mas outros trabalhos e carreiras já trilhadas. Inclui tanto a atividade de planejamento da própria carreira pelo indivíduo, como a administração da carreira pelos gestores da organização.



**Qualificação:** habilitação do empregado para realizar um trabalho com mais qualidade, através do incremento na formação profissional, na escolaridade e nas atitudes (Leite, 1994a). Pode se caracterizar por possibilitar:

- polivalência: pressupõe maior variabilidade do trabalho e administração do tempo. O trabalhador polivalente deve saber transpor e utilizar conhecimentos e experiências para circunstâncias variadas, utilizar instrumentos básicos úteis a diversas tarefas e ter capacidade de trabalhar em grupo;
- multifuncionalidade: capacidade de operação de mais de uma máquina com similaridade nas suas características;
- politecnia: implica o controle da técnica pelo uso do intelecto e a flexibilidade no trabalho, com reposição das tarefas de forma criativa. Requer discernimento, análise crítica, entendimento das variáveis sociais, políticas e econômicas imbricadas em futuras ações, a criatividade para lidar com situações contraditórias.

**Subjetividade:** “(...) espécie de **envergadura interior**, de **vazio**, capaz de acolher , dar abrigo e morada às experiências de vida: percepções, pensamentos, fantasias, sentimentos. Ou, se quisermos usar um só termo: **afetos**, diferentes expressões de como somos **afetados** pelo mundo” (Naffah Neto, 1995, p. 199).

**Competência:** conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes próprias de um indivíduo ou grupo e que são aplicáveis aos objetivos da organização.

### 3.6.2. Definição operacional de termos

**Qualidade Total:** a implantação nas organizações será identificada com base nos seguintes aspectos:

- a) verificação de instrumentos de pesquisa e mensuração das necessidades do cliente: pesquisa de mercado, pesquisa de satisfação do cliente, ouvidoria etc.;
- b) existência de parcerias com os fornecedores: negociação de matérias-primas mais adequadas, redução de estoques — **just-in-time** —, redução no tempo de entrega de produtos e serviços;
- c) utilização de times para a realização do trabalho: formados por empregados de diferentes lotações, cargo/função, cujo trabalho é realizado e controlado pelo grupo, através do desenvolvimento de atividades conjuntas voltadas para a identificação e resolução de problemas e para a melhoria contínua dos processos e produtos — grupos de sugestões, CCQs;

- d) adoção de métodos científicos para monitorar a performance: especialmente o controle estatístico da qualidade, visando a avaliação da qualidade em produtos e processos (os principais instrumentos são os gráficos de controle, o diagrama de Pareto e a análise do custo da qualidade);
- e) apropriação de métodos heurísticos na gestão dos times de qualidade: técnicas para ajudar os times a usar seu conhecimento coletivo para melhorar a qualidade, tais como gráficos, histogramas, **brainstorming** e diagrama de causa-e-efeito (gráfico de espinha de peixe).

**Organizações Transfuncionais:** serão identificadas através dos mesmos indicadores contemplados na Qualidade Total, acrescidos da existência de uma nova arquitetura da firma, mais horizontalizada, de modo a elaborar as próprias formas de coordenação das tarefas e das funções que transcenda o modelo de funções rígidas.

**Reengenharia:** o reconhecimento de organizações que tenham adotado a reengenharia ocorrerá com base na identificação daquelas empresas:

- que tenham redesenhado de modo radical os processos do negócio;
- que se utilizem de mensuração da performance de custos, qualidade, serviços e rapidez;
- que identifiquem as suas **core competences** (por que fazem o que fazem ou por que fazem de determinada forma);
- que tenham redesenhado a organização de modo radical, através da alteração das estruturas e procedimentos estabelecidos e invenção de novas formas de realizar o trabalho;
- que tenham necessitado realizar um salto na **performance** da empresa; e
- cujos gerentes tenham definido o conjunto de processos e atividades que se relacionam com um ou mais **inputs** e criam um **output** que é de valor para o cliente.

**Organizações de Aprendizagem:** o conhecimento de práticas deste tipo de organização se dará com base na identificação da existência de cinco atividades que proporcionam aprendizagem:

- a) elaboração de instrumentos com sistemática para a resolução de problemas;
- b) existência de mecanismos que prevêm a experimentação de novas abordagens;
- c) valorização da aprendizagem baseada nas próprias experiências e na história passada;

- d) instrumentalização para a aprendizagem pautada nas experiências e melhores práticas dos outros;
- e) transferência de conhecimento rápido e eficientemente através da organização (Garvin, 1993).

**Organizações Qualificantes:** o reconhecimento das organizações deste tipo deverá ocorrer através da identificação de práticas que estimulem a aprendizagem direcionada à ampliação de habilidades e competências. Engloba a existência de mecanismos para:

- aprendizagem em situações de imprevisto;
- desenvolvimento da co-responsabilidade voltada ao alcance de objetivos comuns;
- comunicação da estratégia empresarial a todos os níveis;
- estímulo à competência profissional (competência-ação) (Fleury e Fleury, 1995).

**Organizações Cooperativas:** identificadas com base na presença de características de quatro modelos:

- a) modelo hierárquico-funcional: característico da firma taylorista;
- b) modelo de cooperação horizontal: pressupõe a combinação de células (equipes no local de trabalho) e redes (integração das células em rede);
- c) modelo de camadas superpostas: originário da informática, pressupõe a articulação entre os diferentes níveis que participam das decisões e as temporalidades de ação;
- d) modelo de organização por projeto: pressupõe o estabelecimento de interlocução “diagonalmente”, tanto de informação, quanto na decisão, bem como a igualdade de prerrogativas dos participantes do projeto.

**Possibilidade de crescimento humano:** foram utilizados os dados constantes nos documentos da política de recursos humanos da empresa e provenientes das entrevistas com gerentes e trabalhadores e que se refiram a oportunidades para o automelhoramento através da educação, da aprendizagem, da carreira (Walton, 1973). Além disso, foram utilizados os conceitos dos próprios sujeitos da pesquisa sobre o que se constitui crescimento humano.

**Crescimento pessoal:** pesquisou-se a compreensão de crescimento pessoal pelos sujeitos entrevistados, bem como os mecanismos e ações que a empresa desenvolve para que os seus empregados alcancem a maturidade, a auto-realização e a possibilidade de integrar os seus objetivos aos da organização. Procurou-se verificar se os conceitos de maturidade, auto-realização e integração indivíduo-organização estão introjetados nos discursos dos sujeitos.

**Carreira:** foi investigada a existência de um plano formal de carreira, a administração de carreira pela organização ou o seu planejamento pelos empregados. Buscou-se identificar a

adoção de modelos tradicionais ou mais emergentes de carreira.

**Qualificação:** foram estudadas as ações da empresa para promover a formação profissional, a escolaridade e a formação de atitudes voltadas ao trabalho (Leite, 1994a).

Investigou-se a existência de:

- polivalência: variabilidade do trabalho, administração do tempo, utilização de conhecimentos e experiências para circunstâncias variadas, utilização de instrumentos básicos úteis a diversas tarefas e capacidade de o empregado trabalhar em grupo;
- multifuncionalidade: operação de mais de uma máquina com similaridade nas suas características ao mesmo tempo;
- politecnia: controle da técnica pelo uso do intelecto, flexibilidade no trabalho, com reposição das tarefas de forma criativa, discernimento, análise crítica, entendimento das variáveis sociais, políticas e econômicas imbricadas em futuras ações, uso da criatividade.

**Competência:** analisou-se a Matriz de Habilidades formulada na empresa, seus reflexos sobre os sujeitos trabalhadores e sobre a carreira.

## 4 UM TRAJETO PELO SETOR CERÂMICO

Tratar da indústria de cerâmica de revestimento não significa somente descrever e analisar um processo produtivo que envolve pessoas, equipamentos e tecnologia.

Na verdade a cerâmica encontra-se presente na vida humana desde as sociedades primitivas, em que a busca por melhores condições de sobrevivência e a confecção de materiais utilitários mostrava-se como o grande desafio. Dos seus primórdios até o momento atual, os desenvolvimentos foram constantes, mesmo que em sua base permaneça como fundamental o ofício de cozer a argila, de modo que a torne resistente à água. Portanto, esse capítulo apresenta uma breve caracterização da evolução da cerâmica, dos seus primórdios aos estágios de desenvolvimento atual, e a caracterização do setor, mais especificamente da cerâmica de revestimento no Brasil.

### 4.1 A história da transformação do barro em cerâmica no mundo

O início da fabricação da cerâmica em um processo rudimentar, mas similar ao que ainda se utiliza atualmente, não tem um marco definido. A modelação e conformação da argila como matéria-prima, sua secagem e cocção para transformá-la em vasilha confundem-se com a existência das primeiras civilizações na história. Segundo Cooper (1987), as vasilhas cerâmicas refletem a realidade social, econômica e tecnológica, uma vez que suas mudanças espelham a trajetória de diferentes povos desde os seus primórdios até a sociedade contemporânea.

A utilização inicial da argila é motivo de especulação: pode estar associada à identificação tribal, ao uso como material de construção ou para reforço de cabanas, mas sem que fosse endurecida pelo fogo. É através do conhecimento de que a secagem da argila torna-a resistente à água que começa a se construir a história da cerâmica. Essa história também não é linear, uma vez que os estudos antropológicos indicam que a cerâmica teve o seu desenvolvimento concomitante em diversas partes do mundo. A cerâmica, inicialmente frágil, parecia ter menor importância e utilidade para os povos nômades, embora tenham sido encontradas peças representando homens, mulheres e animais como imagens ligadas à magia e à religiosidade.

Não se conhece quem e o que levou à descoberta de que a argila deveria passar por secagem a 600 °C para se tornar firme e impermeável à água. A principal hipótese é de que como o fogo era algo precioso para as sociedades primitivas, as tribos procuravam formas de mantê-lo, cavando buracos no chão e poderiam cobri-los com argila. Quando o fogo apagava, ficava no lugar um tipo de utensílio rudimentar que passaria a ser reproduzido posteriormente sobre outras condições (Cooper, 1987).

Dados disponíveis atualmente (Cooper, 1987) indicam que a primeira cerâmica conhecida é proveniente da Anatólia, aproximadamente em 6500 a. C. Essas cerâmicas eram feitas de argila local, sem adereços, enquanto há peças pintadas, da mesma região, de 5000 a.C. O Oriente Médio é visto, então, como o berço da cerâmica.

A Mesopotâmia era uma região próspera em que se gerou maior sedentarismo das tribos, ocasionando a criação de gado, o cultivo de alimentos e a confecção de cerâmica. A Pérsia, a Síria, o Egito, a Creta e a Índia também fazem parte da história antiga da cerâmica, passando de um início com peças rudimentares para o aprimoramento da técnica, incluindo decoração pintada, jarros com largos bicos, azulejos coloridos, taças, em que já se utilizava o torno de pé (conquista do final desse período).

Pode-se encontrar argila na maior parte da Terra e as suas características básicas para o trabalho diferem pouco. Entretanto, havia tribos que precisavam se deslocar grandes distâncias para encontrar argila adequada para o trabalho. A qualidade atribuída à cerâmica encontrada na antiga Grécia, produzida pelos atenienses e coríntios, devia-se às argilas finas e delicadas que tinham ao seu alcance. Em 1550 a.C os ceramistas faziam trabalhos refinados utilizando-se do torno de giro suave, o que pôde ser manifesto nas artes e requinte encontrados na civilização grega. Esses avanços foram incorporados também pelos romanos, que levaram a técnica e a arte para o restante da Europa.

Em Roma formou-se um grande império em que a cerâmica precisava ser produzida para uma sociedade com classes bem diferenciadas. Durante a Idade Média e no Renascimento as cidades de Gubbio, Volterra, Faenza, Deruta e Montelupo mantinham indústrias com estilo próprio e segredo industrial. A escola de cerâmica de Faenza tornou-se tão importante que passou a nomear todos os artefatos italianos que eram difundidos na Europa (Amboni, 1997).

No extremo oriente a cerâmica refletiu o caráter contemplativo e o componente espiritual dos chineses, transformando-se em uma arte única. Durante diversas dinastias foram sendo aperfeiçoados métodos e técnicas como: decoração em relevo, projeto de fornos que permitiram maior retenção de calor, vasilhas de louça, revestimento vidrado, introdução da cor na forma de pintura nos envidrados ou esmaltados e a riquíssima porcelana. As cerâmicas japonesas apresentam traços muito suaves e aperfeiçoados e são valoradas por sua presença na cerimônia do chá.

Nos países islâmicos a cerâmica assume importância mais tardiamente, uma vez que nos séculos IV e V predominava o nomadismo.

Na América antiga (até 1500 d.C.) criaram-se estilos de vasilhas de cerâmica bem diferenciados dos que eram produzidos no restante do mundo — cerâmica pré-colombiana. O distanciamento da colonização fez com que os nativos utilizassem somente as mãos e desconhecessem o processo de vidramento, lançando mão somente das colorações da argila ou de pigmentos naturais.

Os primeiros trabalhos registrados de ceramistas na América Moderna (EUA) são do século XVII, com influência dos colonizadores europeus, que terminaram com a cerâmica primitiva americana e iniciaram a confecção de jarras, cântaros, vasos e tigelas para acondicionar leite.

No século XIX as diversas mudanças econômicas e sociais levaram a alterações nas técnicas de produção — que passaram a ser massificadas e a decoração foi aperfeiçoada. A industrialização refletiu-se fortemente no setor, de modo que o trabalho do ceramista artesanal, que trabalhava no torno, foi se desqualificando.

O aumento da produção de azulejos tornou possível a sua utilização para além das igrejas, palácios e mansões. As casas brasileiras que passaram a ser ornadas tanto em suas fachadas como nas paredes desde o século passado, apresentam parte da nossa história colonial. Se o produto cerâmico já havia se mostrado plenamente adequado ao nosso clima tropical, sendo utilizado principalmente nos banheiros e cozinhas, passa atualmente por um

processo de revitalização uma vez que cresceu consideravelmente o número de projetos arquitetônicos que incluem revestimentos cerâmicos nos pisos, fachadas, piscinas e paredes internas das casas e apartamentos.

Através do panorama apresentado, constata-se que no século XX a cerâmica artesanal permaneceu como manifestação artística e cultural no mundo todo. No que tange à cerâmica industrial, alterou-se acompanhando o desenvolvimento cultural e econômico das diversas sociedades. É desse modo que persistem ainda modelos de cerâmica considerados primitivos, concomitante ao avanço da tecnologia que permitiu o desenvolvimento de novos padrões e produtos relacionados não somente a azulejos e pisos, por exemplo, mas também em diversas modalidades científicas. Desse modo, encontram-se produtos cerâmicos nas obturações realizadas pelos dentistas; em próteses de ossos implantadas por ortopedistas; em painéis especiais utilizadas na cozinha; em **chips** que, colocados nos animais, permitem a sua rápida localização; em trilhos de trens, como forma de reduzir a temperatura ocasionada por atrito elevado, entre muitos outros.

Conforme Cooper (1987, p. 14):

À medida que a cerâmica se tornou uma atividade mais especializada, a disponibilidade de boas argilas se transformou no fator mais importante; a argila deve ser facilmente acessível, relativamente limpa, livre de impurezas ou materiais estranhos, tais como pedras ou vegetação e da cor correta. Devia ser plástica, de maneira que pudesse moldar-se e trabalhar-se, e ser capaz de resistir ao calor da cocção sem quebrar-se (tradução livre da autora).

#### **4.1.1 A evolução da cerâmica brasileira**

A história da cerâmica no Brasil começou com as primeiras civilizações que viviam no território brasileiro. Assim, quando os europeus descobriram o Brasil, encontraram produção de cerâmica entre os índios. A manifestação artística firmada pelos nativos antes da colonização fundiu-se à chegada dos missionários e colonos. Os índios passaram, então, a dominar a técnica para a produção de telhas, tijolos e utilitários domésticos.

Em Santa Catarina a produção cerâmica aparece relacionada aos índios carijós, que pareciam preocupados com a confecção de utensílios para obter, preparar e armazenar os alimentos.

Em um primeiro momento, foi dividida em cerâmica utilitária e figurativa, pautada na



tradição barrista européia, que se uniu ao escopo indígena e africano. Há três aspectos que são considerados determinantes para o seu desenvolvimento: a região geográfica (matéria-prima), a cultura e a economia. Desse modo, a cerâmica figurativa transformou-se em uma importante manifestação cultural no Brasil encontrada nos Estados do Pará, Ceará, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, Espírito Santo, São Paulo e Santa Catarina (Medeiros, 1997). A cerâmica utilitária, por seu lado, pode ser encontrada nesses e nos demais Estados do País.

A vinda dos portugueses trouxe também a influência da arquitetura lusitana. Os aristocratas do Brasil Colônia encomendavam revestimentos de cerâmica para adornar as fachadas de suas casas, nos séculos XVII e XVIII. Internamente, os azulejos estavam presentes em meia parede, nos banheiros, cozinhas e salas de almoço e os pisos eram de ladrilhos que compunham uma decoração harmoniosa com os demais revestimentos.

A origem da produção da cerâmica tradicional em Santa Catarina está associada à vinda, a partir do século XVIII, dos colonos açorianos, que foram se fixar na Freguesia de São José, na localidade de Ponta de Baixo. Segundo Medeiros (1997), a louça artística e utilitária que a população necessitava era confeccionada ali.

É no início do século XX que aparece a indústria de cerâmica de revestimento, como uma evolução do processo produtivo utilizado para a fabricação de tijolos, blocos e telhas (cerâmica vermelha). Primeiramente são produzidos ladrilhos hidráulicos, depois os azulejos, pastilhas cerâmicas e de vidro.

A utilização da cerâmica em painéis e monumentos tornou-se uma prática nos séculos XIX e XX e pode ser encontrada em trabalhos de Portinari, Oscar Niemeyer e Lúcio Costa.

Na década de 60 o setor da construção civil foi incrementado com a criação do Sistema Financeiro da Habitação, que gerou maior demanda de produção. Na década seguinte o consumo continuado levou ao aumento no número de empresas e da produção.

Considerando-se o panorama traçado acerca da história da cerâmica no mundo e no Brasil, torna-se relevante caracterizar o setor ceramista nacional e a cadeia produtiva para a fabricação do produto.

## 4.2 O setor cerâmico e as suas características

Como pode ser verificado através do histórico do setor, este apresenta uma grande diversidade no que tange aos tipos de produtos ofertados atualmente. Isso se faz refletir na existência de diversos subsetores na indústria cerâmica, na distribuição territorial das empresas, nos índices de exportação, na tecnologia adotada. Assim, torna-se importante compreender a cerâmica no contexto brasileiro e a forma como as empresas se articulam para produzir resultados alinhados a um ambiente competitivo e de exigência de qualidade, com custos reduzidos.

Conforme dados do Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (1993), a indústria cerâmica pode ser subdividida de acordo com os produtos específicos que produz, conforme mostra o Quadro 1:

QUADRO 1 – Subsetores da indústria cerâmica

Cerâmica de revestimento
Cerâmica sanitária
Isoladores elétricos de porcelana
Refratários
Louça e porcelana de mesa
Cerâmica técnica
Cerâmica vermelha para construção

Fonte: Elaborado com base no Relatório do Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo, n. 31.050, jun. 1993.

Os subsetores apresentam características próprias em razão de que os produtos são bastante diversificados, o que demanda matérias-primas, processos produtivos e tecnologia diferenciados.

Quando se leva em conta o processo evolutivo, podem-se destacar diferentes segmentos do ramo cerâmico tais quais:

- cerâmica doméstica: produz objetos de uso doméstico, como louças, pratos, xícaras etc.;
- cerâmica artesanal: produz objetos com fins decorativos, ou seja, vasos e

esculturas;

- cerâmica estrutural: mais conhecida como cerâmica vermelha, compreende tijolos e telhas;
- cerâmica elétrica: fabrica peças e componentes elétricos como os isoladores;
- biocerâmica: estuda e viabiliza a utilização de materiais cerâmicos para substituição de partes do corpo humano, como os ossos e os dentes;
- cerâmica avançada: utiliza-se das tecnologias de ponta para desenvolver materiais supercondutores, peças para as indústrias eletrônica, automotiva e mecânica;
- cerâmica de revestimento: produz peças de revestimento para pisos e paredes (pisos, porcelanato, monoporosa etc.) (FIESC/SENAI, 1999).

As características da cerâmica de revestimento, objeto de estudo na presente tese, serão detalhadas a seguir.

#### **4.2.1 A cerâmica que reveste os pisos e as paredes**

Existe no Brasil uma série de fatores que contribuem para um alto potencial de uso da cerâmica de revestimento tanto em pisos como em paredes. Os principais são as características climáticas e a tecnologia construtiva que privilegia o uso de concreto armado nas edificações. Além disso, a cerâmica tem sido tratada pela arquitetura brasileira como um produto que é nobre, e não somente funcional.

A indústria de cerâmica de revestimento tem como principais produtos: azulejos, pisos, pastilhas ou mosaicos. Essa classificação está de acordo com a nomenclatura utilizada junto à clientela.

Entre os produtos afetos à cerâmica de revestimento, os azulejos são encontrados mais cedo na história. Eles são utilizados para revestir paredes e foram localizados nos templos e igrejas tanto das civilizações antigas do Oriente como na Europa. Esse produto tem a conformação por uma massa branca, com um dos lados coberto por uma camada de vidro, que pode ser liso ou receber aplicação de detalhes adicionais (motivos decorativos diversos). Encontra-se disponível no mercado brasileiro sob a forma branca, decorada ou colorida.

Normalmente são utilizados para revestimento de paredes internas, de modo especial em banheiros, cozinhas, áreas de serviço e similares, ou seja, em áreas em que a exposição a alto tráfego e intempéries é menor.

Os pisos são utilizados, tradicionalmente, para o revestimento cerâmico do solo. Devido ao tráfego a que estão sujeitos, exigem materiais e um processo produtivo que garantam maior resistência mecânica e abrasiva. Quando for descrita a cadeia produtiva da empresa, serão especificados os requisitos associados aos diversos produtos.

O Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (1993) apresenta elementos que possibilitam classificar nove tipos diferentes de pisos, considerando-se como norteadores o processo de fabricação e as características intrínsecas. São eles:

QUADRO 2 — Tipos de pisos cerâmicos de acordo com o processo de fabricação

Pisos cerâmicos vidrados, através de monoqueima
Pisos cerâmicos vidrados, através de biqueima
Pisos cerâmicos monoporosos, através de monoqueima de massa porosa (lajotas vidradas)
Lajotões glazurados (ou salgados), conformados por extrusão
Lajotões não vidrados, conformados por extrusão
Pisos cerâmicos não-vidrados
Pastilhas cerâmicas
Pisos de cerâmica artística
Pisos industriais

Fonte: Elaborado com base no Relatório do Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo, n. 31.050, jun. 1993

Normalmente a constituição dos pisos é de cor avermelhada, embora os pisos vidrados por monoqueima e as pastilhas tenham a sua base sob uma coloração creme. A coloração da base da cerâmica vai depender das matérias-primas que são utilizadas e que são escolhidas conforme a necessidade de maior impermeabilidade, resistência mecânica e ao calor, entre outras.

Os lajotões conformados por extrusão são utilizados para o revestimento de pisos. Apesar disso, o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo avalia que o seu processo de fabricação e as suas características diferenciam-se dos demais citados no Quadro 2, fato que faz com que sejam incluídos como integrantes do subsetor de cerâmica vermelha.

Entre as pequenas peças, encontram-se as pastilhas ou mosaicos que apresentam

dimensões de até 5,0 cm x 5,0 cm e são encontradas no revestimento tanto de pisos quanto de paredes. A base dessas peças apresenta-se na cor bege, como os azulejos e a porcelana, e o processo produtivo é similar aos demais produtos cerâmicos.

O desenvolvimento tecnológico, a busca de competitividade, tanto no mercado interno quanto externo, e a produção voltada à qualidade e à produtividade são fatores que têm contribuído de forma contundente para que as empresas produtoras de cerâmica tenham se desenvolvido nos últimos anos. Segundo Amboni (1997), a ampliação no uso da cerâmica foi acompanhada por mudanças como:

- a) a produção de peças grandes, que permite a racionalização maior da construção, com base na economia do uso do produto, na agilização do assentamento e na eliminação das juntas (acumuladoras de sujeira);
- b) aumento dos níveis de automação, de velocidade de produção dos equipamentos de conformação e das dimensões dos fornos, levando de uma produção fabril inicial entre 20.000 m<sup>2</sup>/mês e 50.000 m<sup>2</sup>/mês, para atuais 500.000 m<sup>2</sup>/mês.

#### **4.2.2 A cerâmica que reveste no País**

Existem no Brasil aproximadamente 121 indústrias que têm como principais produtos que fabricam e comercializam a cerâmica de revestimento. A Associação dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento (ANFACER) desenvolve ações visando fortalecer a indústria cerâmica brasileira e os seus produtos, tanto no mercado interno quanto externo. Essa Associação reúne 41 das indústrias de cerâmica de revestimento existentes no País (33,8%).

Segundo dados da ANFACER (1999) o Brasil é atualmente o quarto maior produtor mundial e o terceiro maior exportador de cerâmica de revestimento. A distribuição da produção mundial do ano de 1997 pode ser verificada na Tabela 2.

TABELA 2 – Principais países produtores de cerâmica de revestimento no mundo – 1997

País	Milhões de m <sup>2</sup>	Posição- Ranking
China	1370	1
Itália	572	2
Espanha	485	3
Brasil	400	4
Turquia	148	5
Indonésia	135	6
Taiwan	105	7
Japão	73	8
Estados Unidos	68	9
Tailândia	67	10

Fonte: ANFACER (1999, p. 16).

A China apresenta um volume de produção que é o dobro do segundo maior produtor mundial. Entretanto, como o país apresenta uma grande demanda reprimida em relação aos produtos cerâmicos, a produção é consumida internamente quase que em totalidade.

Quando se considera a distribuição do consumo per capita no mundo, constata-se que o Brasil ocupa um modesto 6º lugar. Isso indica que existe um espaço interno a ser conquistado pelas indústrias cerâmicas, mas que se tornará viável caso o poder aquisitivo da população se eleve, o governo impulse o setor da construção civil e as empresas desenvolvam produtos acessíveis a esse mercado.

Em 1998, a produção brasileira foi de 400,7 milhões de m<sup>2</sup>, o que representou um acréscimo de 4,53% em relação a 1997. As empresas associadas à ANFACER são responsáveis por 52% do que é produzido no País, geram 22 mil empregos diretos e 140 mil indiretos. Detêm 70% do faturamento anual do setor e quase toda a exportação brasileira (90%), que gerou um faturamento de US\$ 155 milhões e um crescimento de 6,2% em relação a 1997. Os produtos brasileiros têm como principais destinos o Mercosul e a América do Norte, conforme apresenta a Tabela 3.

TABELA 3 – Mercados a que se destinam as exportações brasileiras

Região	Percentual	Posição
Mercosul	33,5	1
América do Norte	32,1	2
América Latina	19,9	3
Europa	7,1	4
África	3,8	5
Oceania	3,1	6
Ásia	0,5	7

Fonte: ANFACER (1999, p.17).

As empresas brasileiras vêm demonstrando acentuada preocupação com a qualidade. Encontra-se no País o maior número proporcional de indústrias com linhas de produção certificadas de acordo com as normas ISO. Outro aspecto que vem sendo cada vez mais valorizado é a satisfação dos clientes. A ampliação dos departamentos de atendimento direto ao consumidor visa dirimir dúvidas, subsidiar o desenvolvimento de projetos arquitetônicos e orientar para o uso otimizado do produto.

As empresas associadas à ANFACER estão concentradas nos Estados de São Paulo e Santa Catarina, encontrando-se algumas poucas no Paraná, no Rio Grande do Sul, em Pernambuco e em Sergipe. A empresa líder em produção é a Eliane, com fábricas não só em Santa Catarina, mas no Paraná, na Bahia e no Espírito Santo. A região Sudeste responde por 60% da capacidade instalada, aparecendo a região Sul em segundo lugar, com 32%. O consumo no País acompanha a própria distribuição da economia, o poder de aquisição e a distribuição geográfica da população, conforme se verifica na Figura 10.

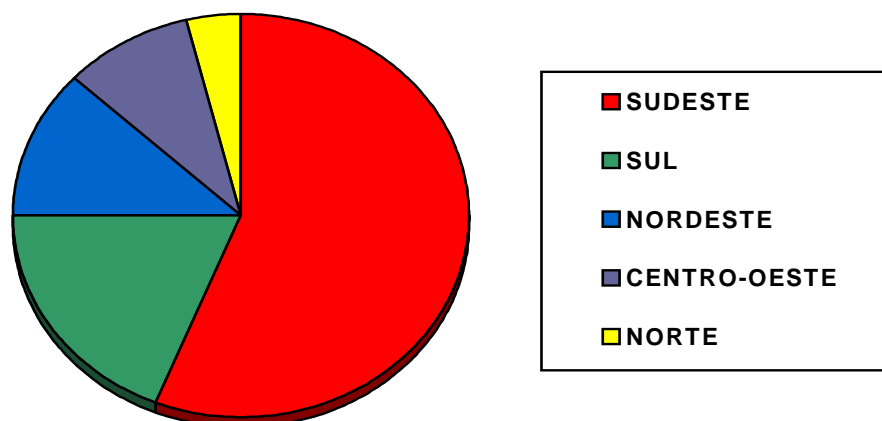


Figura 10 – Segmentação geográfica do consumo brasileiro  
 Fonte: ANFACER (1999, p.17).

Há um reconhecido predomínio das empresas catarinenses quando se trata de cerâmica de revestimento, pois embora São Paulo se constitua em um importante pólo produtor, isso decorre da existência de parques fabris de empresas de Santa Catarina instalados naquele Estado. A liderança no cenário nacional se reflete no índice de 42% do total da produção no País e está sob a responsabilidade de cinco empresas: Cocrisa, Portobello, Eliane, Ceusa e De Lucca.

Existem três escolas mantidas pelo SENAI no Brasil que trabalham com a formação de ceramistas e estão localizadas nos Estados de Santa Catarina, São Paulo e Paraíba. No Sul de Santa Catarina existe a Escola Maximiano Gaidinsky, de propriedade da Cerâmica Eliane.

Segundo o diretor do Centro de Estudos e Treinamentos do SENAI de Santa Catarina, o setor de cerâmica de revestimento está dividido em três regiões no Estado. Os parques fabris encontram-se concentrados no litoral ou nas proximidades, sendo que o maior pólo produtor é na cidade de Criciúma e em torno, onde se localiza a fábrica com maior volume de metros produzidos, nas proximidades de Florianópolis e em Mafra, no norte do Estado.

#### 4.2.3 A economia e a tecnologia cerâmica

No início da década de 90 o setor cerâmico brasileiro passou por uma crise gerada pela redução na demanda e por problemas de ordem gerencial nos principais grupos produtores. O maior deles nesse período (CECRISA) esteve concordatário até fevereiro de 1995. O ano anterior havia sido o mais difícil para o setor, com a redução do mercado interno em



decorrência dos poucos investimentos na área habitacional.

Como o volume de vendas era pequeno, especialmente após o Plano Real, e o acesso a novas tecnologias de base microeletrônica tornou-se um imperativo para sobrevivência, aumentou o contingente de trabalhadores dispensados no setor. Assim, em seis anos, de 12 mil empregados em Santa Catarina o número foi reduzido à metade (Beltrame, 1998).

No final da década, as dificuldades financeiras vinham sendo contornadas pela modernização gerencial, pela melhoria das vendas e pela adoção de medidas voltadas à competitividade das empresas. Apesar disso, em visita realizada à empresa Eliane, líder nacional em produção, diversos empregados manifestaram preocupação com os cortes realizados no mês de outubro (1999), decorrentes não só das inovações tecnológicas, mas de problemas econômicos na empresa.

O setor de cerâmica de revestimento mostra-se como o mais bem estruturado para a competitividade, quando se analisam, os setores relacionados a materiais de construção. Segundo Coutinho e Ferraz (1994), o aumento da competitividade é resultante do processo de modernização que procura atender às normas internacionais de produção, bem como a criação de um centro tecnológico de caráter regional. Desse modo, verifica-se que as empresas desenvolveram ações no sentido de certificar produtos, implantar programas voltados à busca da qualidade e viabilizar uma infra-estrutura que permita o desenvolvimento tecnológico para o setor. Os mesmos autores salientam que há no Brasil um grupo de empresas cuja capacidade produtiva é elevada, fazendo com que as oito maiores estejam também entre as 50 maiores empresas mundiais em termos de capacidade de produzir.

No que tange ao desenvolvimento tecnológico, Prochnik (1989) destaca a importância da formação dos profissionais que atuam na área, da existência de normalização industrial, de sistemas gerenciais de informações, de escolas técnicas agregadas, de institutos de pesquisa industrial, entre outros. Em Santa Catarina, além das Escolas Técnicas, foi inaugurado em 1995 o Centro de Tecnologia em Cerâmica (CTC) que trabalha para o desenvolvimento do setor. Constitui-se em um centro de pesquisa que atua propiciando a qualificação dos profissionais, o desenvolvimento da tecnologia cerâmica e a certificação dos produtos.

Existem alguns fatores relacionados à competitividade (tecnologia, cooperação entre empresas e com instituições de suporte etc.) que no seu conjunto formam dois grupos diferenciados de produção de cerâmica no Brasil:

- o primeiro deles é formado por algo em torno de 20 empresas que são responsáveis por 50% de toda a produção nacional e que apresentam como característica comum

o bom nível de qualidade e competitividade;

- o segundo grupo é de empresas cuja tecnologia é mais simples, com pouca qualidade, variedade e de baixo custo, com uma clientela de poder aquisitivo mais baixo (Beltrame, 1998).

A existência de um grande volume da produção concentrado em um número reduzido de empresas que se utilizam da diferenciação como forma de alcançar vantagens competitivas, coloca o setor como característico de uma indústria competitiva evoluindo para o oligopólio diferenciado.

Cooper (1987) relaciona a produção de cerâmica com qualidade à existência de boa argila, o que torna mais compreensível a preocupação dos empresários nacionais em adquirir jazidas próprias de argila e demais matérias-primas da cerâmica. Em diversos países as empresas adquirem massa pronta de empresas especializadas. Segundo a análise de alguns profissionais da área, existe espaço para a formação de empresas produtoras de massa no País. Entretanto, iniciativas nessa direção terão como principal barreira a cultura empresarial brasileira, que é bastante verticalizada e centralizadora.

Os principais equipamentos que atendem aos requisitos de controle da qualidade e melhoria contínua dos produtos são importados, principalmente da Itália, e incluem:

- equipamentos de escolha automatizada com encaixotamento e paletização do produto;
- pulmões para estocagem intermediária;
- equipamentos para aplicação de esmaltes (efeitos especiais);
- prensas com capacidade acima de 1.200 t (Beltrame, 1998, p. 64).

Em sua maioria trata-se de máquinas ferramentas de controle numérico (MFCN), tais quais: moinhos, dosadores, secadores, atomizadores, transportadoras, medidores de bitolas e calibres, máquinas de paletização, entre outras. Além dessas, podem-se citar como principais tecnologias de automação para o desenvolvimento de produtos utilizados na cerâmica o CAD (como apoio à elaboração de projetos de novos produtos), o CAM (associado ao CAD, transfere as informações referentes ao projeto em instruções aos equipamentos nos quais os produtos serão gerados), e o CLP (controla continuamente o processo produtivo através de sensores e controladores eletrônicos).

A importação dos equipamentos acarreta elevados custos para a reposição de peças e manutenção dos maquinários. Os almoxarifados das empresas apresentam um grande número de itens, buscando garantir que a produção não sofra paralisações em função de problemas de

reposição.

Coutinho e Ferraz (1994, p. 332) identificam etapas do processo de automação para produzir cerâmica. As empresas reformam o parque fabril, importando equipamentos que venham a agregar valor ao que é produzido. Os trabalhadores reconhecem as mudanças, pois percebem que atualmente se faz menos esforço físico e o trabalho mais automatizado permite que haja maior troca e aprendizagem de outras atividades. Isso não significa que o ritmo de trabalho tenha se reduzido, porque um mesmo trabalhador precisa dar conta de um número maior de tarefas. Os mesmos autores salientam ainda, a preocupação com o meio ambiente como um requisito que passa a ser valorizado (com a ISO 14000), fazendo com que tecnologias e métodos tradicionais venham a ser abandonados (como a degradação das jazidas de matérias-primas e a soltura de dejetos da produção no ecossistema).

Conforme tese elaborada por Grasel (1999), o investimento de empresas de setores de elevada competição (como de revestimento cerâmico) pode ser caracterizado por aspectos tais quais: padrão de concorrência baseado no preço e na diferenciação (destaque para a última); decisão de investimento centrada no presidente da empresa; avaliação de investimentos influenciados pela competitividade e clientela; os investimentos consideram o contexto industrial e o mercado; pressão crescente em relação à conduta ambiental da empresa; programas de expansão focados nas estratégias; utilização de ferramentas para avaliação de projetos de investimentos.

Coutinho e Ferraz (1994) também salientam a capacidade de diferenciação como requisito necessário à competitividade, e que teria a sua expressão através da capacidade de criar e renovar vantagens competitivas.

## 5 DESVENDANDO A CERÂMICA TOSCANA

A indústria cerâmica Toscana faz parte de um conjunto de empresas que desde a sua criação foi se expandindo, passando a atuar em diferentes setores da economia.

O Grupo Itália ampliou seus negócios para a cerâmica, fundando em meados da década de 70 a Cerâmica Toscana em uma cidade próxima do litoral catarinense. A família proprietária, instalada na região, interessou-se em diversificar os negócios e, pelo fato de existirem diversas pequenas empresas de cerâmica (olarias) em torno, acreditaram que se tratava de local de fácil acesso à matéria-prima. Isso não veio a se confirmar, mas a empresa permaneceu na mesma sede, vindo somente a aumentar a área construída.

Em média a cada quatro anos a empresa foi fazendo ampliações, de modo a dar suporte ao lançamento de produtos consoantes com o mercado. Iniciou a produção com grés, e pouco tempo depois começaram as exportações. Posteriormente o parque fabril foi ampliado, com a construção de uma nova fábrica (TII) na qual foi adotada a tecnologia mais moderna disponível no mercado mundial de cerâmica. Em seguida foi inaugurada uma terceira unidade fabril, fazendo com que as fábricas de grés (II e III) praticamente duplicassem a sua produção anual, que passou a ser de 1 milhão de m<sup>2</sup>/mês. Na década de 90 a empresa investiu na modernização dos equipamentos, substituindo os mais antigos existentes e deu início à produção de revestimentos externos, sendo pioneira em tipologias técnicas de produtos. Também foi pioneira na comercialização de porcelanato no Brasil, quando estabeleceu uma parceria de importação com uma empresa italiana.

Em meados dos anos 90, convergem vários fatores que sinalizam a expansão da empresa: instalação de novas fábricas de Peças Especiais, Terceira Queima e Monoporosa;

inauguração de novo escritório administrativo; produção de 1,25 milhões de m<sup>2</sup>/mês, com mais de 1.000 empregados; e aperfeiçoamento da Estação de Tratamento de Água, possibilitando o reaproveitamento dos resíduos após separados e a purificação da água.

Em estudo relacionado à Qualidade, desenvolvido na empresa, a pesquisadora Petrus (1994) salienta como principal característica a informalidade, verificada no fluxo de informações (intra e interdepartamentais), nas relações interpessoais entre os níveis hierárquicos e no modo de conduzir os processos. Ponderava então, que a abordagem sistêmica do diagnóstico, assim como o que prescreve a norma ISO 9004, pressupõe atendimento aos requisitos estabelecidos. O elevado grau de informalidade apresentava-se como um elemento limitador para o alcance dos requisitos.

O Diagnóstico da Qualidade permitiu verificar o uso restrito de ferramentas estatísticas em diversos subsistemas da qualidade. Até mesmo nas áreas do setor produtivo em que havia o registro diário dos dados em **checklist**, os mesmos não eram tratados estatisticamente. Desse modo as informações pouco serviam como instrumental voltado à busca da qualidade e da produtividade. No que tange à preparação da matéria-prima para a produção, embora as especificações da massa e do pó sejam as mesmas para os diversos produtos, constatou “(...)uma condição de processo bastante adversa em termos de estabilidade e capacidade, sendo que esta condição era desconhecida da produção” (Petrus, 1994, p.157).

Dada a realidade diagnosticada, Petrus (1994) sugeriu a implantação de um Programa de Qualidade Total para a empresa, de modo que todas as áreas passassem a adotar gerenciamento de rotina, métodos para resolução de problemas e definição de indicadores de qualidade. Houve uma importante conquista em meados da década de 90, que foi a certificação através da ISO 9002, em que se estabeleceu o Sistema de Garantia de Qualidade na Produção, Instalação e Serviços.

O início da produção dos grandes formatos grés ocorreu na metade da última década e ao final dela detinham tecnologia que permitiu polimento de porcelanato.

A empresa tem em funcionamento unidades fabris, que, conforme o produto, podem ser divididas da seguinte forma,:

- T1 – pequenos e grandes formatos;
- T2 – médios formatos;
- T3 – médios formatos;
- T4 – monoporosa;

- T5 - peças especiais; e
- T6 – 3ª queima.

As fábricas que produzem monoporosa, peças especiais e 3ª queima são as mais novas tanto no que tange às instalações, quanto aos equipamentos. A primeira delas passou por reformas, conforme salientado anteriormente, ao passo que a produção dos médios formatos ocorre nas unidades mais antigas. É nas duas últimas que as condições insalubres associadas à indústria cerâmica são mais verificadas. Os limites em termos tanto de umidade, quanto de poeira, barulho e luminosidade são bem verificáveis e os próprios empregados relatam dificuldades maiores para trabalhar. Nas unidades mais novas, as condições de trabalho são bem melhores nos três quesitos.

O ambiente físico das unidades fabris é totalmente diverso da área administrativa. A última se encontra concentrada em um prédio moderno, climatizado, afastado da poeira e da umidade. Há barulho dos equipamentos de impressão, xerox e conversas, porque as salas são divididas por biombos. Mesmo na Diretoria, o Diretor divide a sala com outros pares. Entretanto, os níveis de ruído não podem ser comparados aos audíveis nas fábricas.

Ao visitar duas empresas concorrentes, verificaram-se realidades bastante diversas. Em um dos grupos, o acesso somente foi autorizado na unidade fabril considerada mais moderna, que pouco diferia das fábricas mais modernas da empresa pesquisada (exceto pela mecanização mais acentuada no processo de escolha e na embalagem). Em outro conglomerado que mantém boa parte do parque fabril concentrado, observou-se tanto unidades em que os fornos de barro existentes desde a criação da empresa permaneceram apesar das reformas, como outras em que há os equipamentos e condições físicas para produzir um tipo de cerâmica que só é fabricado no exterior. Verificou-se que em todos os casos persistem o barulho, a umidade e a poeira, sendo as suas incidências menores conforme a modernização

Atualmente, a Cerâmica Toscana detém o maior Parque Fabril concentrado da América Latina, com uma área total de 140.000 m<sup>2</sup> e produz uma média de 1,6 milhões m<sup>2</sup>/mês. Em 1999 a empresa estava empenhada na construção de uma nova unidade fabril (Porcelanato). A empresa possui uma linha de aproximadamente 1.000 itens, investindo no desenvolvimento de novos produtos, equipamentos e tecnologia, de modo a permanecer competitiva diante das melhores empresas do exterior.

A construção do parque fabril em uma cidade próxima à região litorânea de Santa Catarina apresentou diversos desafios à gestão, ao mesmo tempo em que alterou o próprio

perfil do município, criando postos de trabalho, formando mão-de-obra especializada e promovendo ações voltadas à saúde, educação e cultura dos empregados, familiares e comunidade. Com isso, gerou o aumento na arrecadação de impostos para a Prefeitura e propiciou o surgimento de pequenas empresas. Em decorrência da sua presença, foi instalada uma Escola Técnica do SENAI, um Colégio de Aplicação e uma Universidade particular.

O planejamento da empresa gira em torno de alguns pontos principais, quais sejam: internacionalização, pessoas, inovação, comunicação, integridade, desenvolvimento sustentável e qualidade. Tem como visão:

A Toscana é a cerâmica brasileira líder em inovação e em crescimento constantes. Visa satisfazer, cada vez mais, às necessidades de seus consumidores, considerando as pessoas a chave do seu sucesso e a integridade o seu maior valor (**home page**, 1999).

Para atender a esses princípios, a empresa está estruturada conforme anexo 5

O maior mercado consumidor do que é produzido pela empresa é o nacional, com um percentual em torno de 75%. Os outros 25% são destinados à exportação, para mais de 50 países. A empresa possui filiais com escritórios nas principais capitais do Brasil e mantém escritórios no exterior.

O processo de produção da cerâmica passa por oito etapas:

- 1) recebimento da matéria-prima;
- 2) moagem;
- 3) atomização;
- 4) prensagem;
- 5) secagem;
- 6) esmaltação;
- 7) queima;
- 8) seleção.

## **1 Matéria-prima**

A Cerâmica Toscana tem suas próprias jazidas de argila, de modo a garantir a qualidade inicial das matérias-primas utilizadas. As matérias-primas são:

- argilosas naturais: caulinita, carbonatos de cálcio e magnésio;
- naturais não argilosas: quartzo, feldspato, filito, carbonatos de cálcio e magnésio;

- não naturais: compostos de chumbo, boro, zircônio e titânio e óxidos metálicos.

Na fábrica há formas de analisar e comparar o material recebido e os padrões predeterminados para a formulação da massa.

## 2 Moagem

Inicialmente as argilas são pesadas em balanças eletrônicas, seguindo fórmula determinada. Finalizada a dosagem, a argila é transportada para o moinho de bolas para que ocorra a moagem. Essa etapa do processo dura aproximadamente 9 horas.

A resultante é a barbotina, que passa a ser agitada em tanques revestidos de sílex ou borracha, para homogeneização de várias cargas e da temperatura, e depois é peneirada.

## 3 Atomização

A barbotina é bombeada através de bombas de pistão até as lanças do atomizador. A pressão nas bombas é controlada de acordo com a granulometria e umidade do pó desejada. Devido à alta pressão, a barbotina é lançada para cima em forma de um **spray**.

O atomizador (**spray drier**) é responsável pela retirada da água utilizada na moagem. A água periférica da gota é a primeira a evaporar, e a do interior é forçada a sair devido a alta temperatura, deixando o grão de forma esférica com um pequeno furo.

Através de correias transportadoras e elevadores, o pó atomizado é estocado em silos. Permanece lá por 48 horas, com controle até atingir 6% de umidade.

## 4 Prensagem

A prensagem é feita em prensas hidráulicas automáticas, com pressão variável. A força de prensagem vai depender do tamanho da peça, da linha de esmaltação, do forno etc., e é nessa etapa que se obtém o biscoito cru.

Para monoporosa a força da prensagem é um pouco menor, se comparada com o grés e menos ainda em relação ao porcelanato.

Em função da retração prevista, quando queimadas as peças são prensadas com seu tamanho maior que o desejado. A monoporosa apresenta pouca retração após a queima, sendo pouco maiores para o grés e maiores para o porcelanato.

## 5 Secagem

O princípio do secador é gerar ar quente com a queima do gás GLP para, ao encontrar



as peças (biscoito cru), provocar a evaporação da umidade que cai para a metade.

Com a secagem, a peça cerâmica vai para a linha de esmaltação com temperaturas que facilitem a saída de água dos esmaltes. Outro objetivo do secador é conferir uma melhor resistência mecânica às peças, quando ainda cruas.

## **6 Esmaltação**

Na esmaltação definem-se as características dos revestimentos esmaltados, sejam eles lisos, brilhantes, rústicos, decorados, de alta resistência à abrasão ou outros.

Para criar diferentes características de revestimento, são usados vários tipos de esmaltes e aplicados com diferentes equipamentos. Os equipamentos mais modernos contam com máquina serigráfica de silicone, o que aumenta a possibilidade de produzir com mais perfeição.

## **7 Queima**

A alta temperatura dos fornos promove a solda entre as partículas da massa prensada, e estabiliza, definitivamente, o esmalte.

Para os produtos tipo grés, é nos fornos que ocorre a gressificação da massa. Entende-se por gressificação a formação de pequenas soldas entre as partículas da massa. Quando passam pelo forno recebem muito calor e ocorre a aproximação das partículas e o preenchimento dos espaços vazios, que é a retração. Quanto maior o grau de gressificação, menor a taxa de absorção de água do produto acabado e maior sua resistência mecânica.

Os fornos têm um papel muito importante na produção, uma vez que se estão parados geram estrangulamento na produção. As paradas no forno ocorrem principalmente quando um produto está em teste ou há problemas no decorrer do processo que retardam a entrada da cerâmica para a queima. Além disso, a regulação adequada do forno é condição para que determinados defeitos sejam evitados, isso porque temperatura elevada demais tanto na entrada do produto quanto na saída pode resultar em riscos ou rachaduras na cerâmica.

A queima da cerâmica pode ser feita através de dois processos: biqueima ou monoqueima.

A biqueima constitui-se na forma mais tradicional, em que a peça sai da prensa e passa pela primeira queima, de modo a adquirir resistência. Produzido o biscoito, o mesmo vai para a esmaltação e passa pelo segundo forno (vidrado), constituindo-se ainda na forma mais usual de produzir cerâmica com revestimento brilhante (especialmente azulejos). Conforme

Beltrame (1998), 100% da produção de azulejos e 80% da produção de pisos no nosso país são produzidos por biqueima.

Na monoqueima, por seu lado, é utilizado somente um forno que é o forno a rolos. Quando sai da prensa a cerâmica passa rapidamente por secadores especiais, pela linha de esmaltação e então vai para o forno.

## 8 Seleção, classificação e embalagem

Seguindo a norma ISO, são feitas as classificações visual e eletrônica em todas as peças produzidas.

Na escolha visual, as peças que apresentarem defeito visível — pontas quebradas, falha no decorado, defeitos no esmalte, diferença de tonalidade — são desclassificadas.

Na escolha eletrônica são feitas todas as verificações dimensionais, classificando as peças quanto ao tamanho — calibre — e desclassificando as que apresentam defeito — fora de esquadro, torto, ponta levantada etc.

A Cerâmica Toscana classifica seus produtos em: extra, comercial e refugo.

Nos países em que a indústria cerâmica está mais desenvolvida, há equipamentos que realizam de forma automatizada toda essa etapa da produção. A Itália e a Espanha são as referências na busca de equipamentos, **design** e **know-how** que possibilitem a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. No Brasil o atraso tecnológico, facilitado pela oferta de mão-de-obra pouco remunerada e preponderantemente feminina, permite classificar e embalar o produto manualmente. Na empresa Toscana é a atividade em que se encontra um número maior de mulheres na produção. Por seu lado, na Portinari (Grupo Cecrisa) este processo é automatizado.

O trabalho diuturno no setor cerâmico é considerado bastante tumultuado. As fábricas trabalham ininterruptamente, seguindo o programa de produção, uma vez que precisam atender às demandas do mercado. Por se tratar de fábrica com processo contínuo, há pouca oportunidade de alterar o que foi planejado, pois a empresa lança os produtos e serviços e os empregados precisam se adequar à demanda.

Há determinados períodos em que o ritmo de trabalho pode ser um pouco menos intenso. Em contrapartida, há aqueles picos em que diversos produtos estão sendo lançados e fazem com que o programa de produção se torne muito intenso. Durante a coleta de dados, estava ocorrendo a última situação.

Mesmo utilizando-se da normatização e procurando parceiros e fornecedores que

primem pela qualidade dos seus produtos, o resultado final da cerâmica nem sempre corresponde ao esforço dispendido durante o processo produtivo.

A estabilidade em termos de cor e tamanho é o principal desafio para a produção, de tal modo que a empresa adotou um critério próprio: a monoclasseificação. Nas unidades fabris, a busca do alcance dessa meta está bem presente no dia-a-dia, pois necessitam desenvolver cerâmica dentro de uma tonalidade e tamanho-padrão. Aquilo que é produzido no tamanho médio, na tonalidade-padrão norte e com qualidade extra significa a monoclasseificação.

Devido à necessidade de atender a esse critério, estão em curso iniciativas que visam aperfeiçoar a gestão das fábricas. Um dos gerentes formulou, em conjunto com seus subordinados, uma resolução para melhorias da gestão das unidades fabris. Através de um projeto e metodologia específica, objetiva resolver as dificuldades que ocorrem.

O trabalho se desenvolve em minifábricas, de modo que todos os empregados da produção devem ter domínio sobre o processo e responsabilidade pelo resultado final. Embora na prática muitas vezes permaneçam certas características que permitem identificar a ocupação de postos de trabalho, as atividades em minifábricas representam avanços em relação ao modelo taylorista/fordista. O operador tem acesso a informações sobre outras atividades e mais possibilidades, de desenvolver uma visão conceitual do que no modelo hegemônico anterior.

No que tange aos produtos oferecidos pela empresa, encontram-se os seguintes tipos:

- a) monoporosa;
- b) grés;
- c) terceira queima; e
- d) porcelanato.

A **Monoporosa** é uma espécie de cerâmica mais adequada para revestimento de paredes internas, pois apresenta um grau de absorção de água elevado.

Os produtos **Grés** mostram-se ideais para o revestimento externo e pisos, uma vez que são desenvolvidos para absorverem pouca água.

Os produtos de tipo **Terceira Queima** estão associados à decoração de piso ou parede. São cerâmicas que recebem esmaltes especiais, como ouro, platina e tintas metalizadas, em uma ampla variedade de opções que atendam a uma clientela seleta.

O **Porcelanato** caracteriza-se pela baixíssima absorção de água e altas resistências mecânica (locais de altíssimo tráfego), química e boa limpabilidade. Após a queima, o Porcelanato passa por um processo de polimento, tal como ocorre com pedras naturais, o que

lhe confere um alto brilho. É produzido com matéria-prima especial, que consiste de argilas e feldspato vindos da Itália. Sua fabricação é possível graças à parceria existente com uma empresa italiana que foi a pioneira desta qualidade e tem 100 anos de garantia contra o desgaste.

Quando se trata da preocupação com a qualidade, a empresa posiciona-se da seguinte forma:

A Cerâmica Toscana prioriza a busca de Qualidade Total e respeito ao Meio Ambiente nas suas atividades. Pratica a melhoria contínua, procurando superar seus objetivos de tempo, inovação e custos (**home page** da empresa).

Como parte da política de respeito ao meio ambiente e a qualidade do mesmo, trata diariamente a água, através de uma estação de afluentes, e volta a utilizá-la na produção.

O direcionamento para o binômio qualidade e meio ambiente está pautado nos seguintes princípios: integração com os parceiros (fornecedores e empregados); comprometimento dos colaboradores; cumprimento de padrões; satisfação dos clientes; respeito ao meio ambiente; diferenciação dos produtos.

Conforme o diretor técnico de uma grande construtora, a pronta resolução dos problemas faz com que o cliente muitas vezes prefira determinado produto em relação a outro que não tenha apresentado defeitos. Para Carlos Alberto de Moraes Borges, um bom atendimento constitui-se em fator de reforço de confiança e reciprocidade e que no caso da Cerâmica Toscana:

É uma empresa que tem boa estrutura. Se o cliente comprar dela as argamassas para rejuntamento e assentamento, a empresa oferece treinamento de mão-de-obra e se responsabiliza por problemas de fachada (Cerâmica, 1999, p.22).

Os dados fornecidos pela empresa que se referem ao acompanhamento das reclamações dos clientes reiteram essa preocupação com os resultados. No ano de 1998, houve um total de 130 reclamações da área industrial, sendo 81 procedentes e 49 improcedentes. Em 1999, foram 93 reclamações, com 52 casos em que o cliente tinha razão (Divisão de Serviços ao Consumidor, 1999).

Observou-se uma redução significativa no número de reclamações procedentes em relação aos produtos da empresa, demonstrando uma preocupação tanto no que tange à

qualidade do produto, quanto ao atendimento do cliente. Por outro lado, a Chefia da Divisão de Serviços ao Consumidor explicou que ocorreu uma intensificação do contato da Divisão com a clientela, de modo a orientar quanto ao uso dos produtos, bem como dirimir dúvidas. Tal procedimento vem ocorrendo através de treinamentos e demonstrações que incluem desde arquitetos, engenheiros, até mestres de obras.

Existem alguns programas que norteiam a rotina dos empregados visando alcançar a Qualidade Total Toscana (Q. T. T.). São eles:

1. Sistema de Qualidade (ISO 9000): composto pelo conjunto de normas, procedimentos e controles de processo que especificam o sistema de Garantia de Qualidade Total Toscana;
2. Preocupação Ambiental: consecução de ações que levem em consideração o respeito ao meio ambiente e que podem ser verificadas através da substituição do Gás Pobre pelo GLP como fonte de energia e da Estação de Tratamento de Efluentes;
3. **Set-up**: consiste em sistema que permite a mudança rápida de equipamentos, de modo a facilitar a produção de pequenos lotes e atender a uma variedade maior de demandas de produtos aos clientes;
4. Manutenção Operacional (MO): preparação do operador para manter os seus equipamentos, no que tange à limpeza, lubrificação e reaperto, de modo a dominá-los e alcançar a Produtividade Total (quebra zero, parada zero, melhoria contínua etc).

Em estudo desenvolvido por Valle (1998), identificaram-se os seguintes itens utilizados como forma de controle global para a produção e que estão diretamente relacionados à busca da Qualidade:

1. Qualidade extra: desempenho da unidade de produção quanto a resultados obtidos em termos de percentuais extras de produção alcançados diariamente;
2. Produtividade: dados retirados dos fornos e do índice de produtividade de peças/mês;
3. Monoclassificação: produção conforme tonalidade e calibre especificado para o cliente;
4. Custos: despesas em valores utilizados pela unidade de produção. A meta é um orçamento fixo dividido em contas como mão-de-obra, energia elétrica, combustível, materiais de manutenção, materiais de uso geral, serviços de terceiros

etc.;

5. Manutenção operacional: são planos feitos para os setores de produção, onde são checados itens de organização e limpeza, segurança, lubrificação, defeitos do equipamento.

Em 1999 a Revista Construção realizou pelo quinto ano consecutivo a premiação dos melhores da construção, Prêmio Pini, sendo que a empresa pesquisada foi classificada em 1º lugar na preferência dos revestimentos cerâmicos para pisos, com um percentual de 34%. A principal justificativa para a escolha do produto foi a disponibilidade de cores, modelos e padrões, seguidas pela durabilidade e a conformidade com normas e referências técnicas. Segundo a **Revista Construção**, as três maiores indústrias catarinenses são **the best** em termos de revestimento para pisos.

No que tange ao revestimento para parede, a cerâmica Toscana também ocupou o primeiro lugar, com 26% da preferência. Os motivos para esses resultados foram os mesmos apresentados para os pisos.

Para dar suporte às atividades voltadas à gestão da Qualidade, a empresa optou por tratar a questão de forma indissociada da gestão dos Recursos Humanos. Em razão disso, possui um Departamento de Qualidade e Recursos Humanos que busca uma sinergia nos programas nas áreas de administração e desenvolvimento de recursos humanos, cujos objetivos estão direcionados prioritariamente para a reciclagem, qualidade de vida no trabalho, aperfeiçoamento do desempenho profissional e do crescimento do indivíduo (Guia RH, 1999).

A estrutura do Departamento de Qualidade e Recursos Humanos está organizada em: Gerência do Departamento de Qualidade e Recursos Humanos, Assessoria Jurídica, Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos (comunicação interna, recrutamento e seleção de pessoal), Divisão de Administração de Recursos Humanos (rotinas trabalhistas, cargos e salários, benefícios) Divisão de Engenharia, Qualidade e Segurança e Meio Ambiente (Programa de Qualidade, segurança).

Segundo dados obtidos através de entrevista, há uns três anos houve uma reestruturação no Departamento, reduzindo o número de cargos, de tal modo que uma técnica considera que ficou enxuta demais. A avaliação tem como base o número total de empregados (mais de 1.000) e que a Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos conta com três profissionais. A Divisão de Engenharia, Qualidade e Segurança e Meio Ambiente tem uma chefia e três empregados.

As principais atividades realizadas pelo Departamento de Qualidade e Recursos Humanos (DQRH) são:

## 1 Programas de Desenvolvimento da Empresa

### 1.1 Plano de comunicação e ações motivacionais

A empresa possui os seguintes programas que visam reduzir distorções na comunicação, bem com informar os empregados:

- 1.1.1 Integração: processo para transmissão dos valores, das políticas e dos procedimentos adotados.
- 1.1.2 Informativo: jornal interno trimestral com informações sobre a empresa, direcionado aos empregados, familiares e comunidade;
- 1.1.3 Programa de Rádio: o “Momento T” informa sobre investimentos, programas voltados ao bem-estar do pessoal da empresa e da comunidade, entre outros;
- 1.1.4 Perfil Social: **folder** que apresenta os investimentos e ações que a empresa vem realizando com vistas a desenvolver o bem-estar dos que ali trabalham, assim como da comunidade;
- 1.1.5 Manual de integração: informa os objetivos da empresa e os direitos e deveres do empregado;
- 1.1.6 Programa de Participação nos Resultados (PPR): concessão aos empregados de um incremento salarial. Os indicadores levam em consideração os lucros e as metas, em termos de economia, vendas e produção;
- 1.1.7 Sistema de Qualidade (ISO 9000): conjunto de normas, procedimentos e controle de processo que estabelece o Sistema de Garantia e Qualidade, definido pela Cerâmica Toscana.

1.2 Recrutamento e Seleção de Pessoal: segue diferentes sistemáticas conforme a área da empresa:

#### 1.2.1 Área Administrativa

A chefia apresenta a Autorização de vaga — documento específico — e repassa o perfil desejado, caracterizando a abertura da vaga.

Através do detalhamento do Perfil o analista de RH busca candidatos junto ao banco interno de currículos. Caso não encontre, procura recrutar externamente. Os candidatos são

entrevistados no DQRH, para avaliação dos perfis comportamental e técnico. Os candidatos selecionados nesta etapa são repassados para chefia solicitante — em geral três candidatos por vaga, que determina a seleção final.

O selecionado é encaminhado ao Departamento de Recursos Humanos para proceder à documentação e orientações necessárias à contratação.

Em alguns casos, o Departamento não é acionado: o próprio setor dirige o processo desde anúncio, triagem e definição do selecionado. Nas vagas consideradas estratégicas — Gerências, por exemplo — o processo geralmente é conduzido por Consultorias.

### 1.2.2 Área Operacional

Os principais requisitos para ingresso são o 2º Grau completo e o Curso Preparatório do SENAI. Este curso de 65 horas é oferecido gratuitamente e, conforme a abertura das vagas, os candidatos que realizaram o Preparatório são chamados e encaminhados diretamente à chefia solicitante.

Os conteúdos ministrados incluem os fundamentos da cerâmica, além de iniciar o processo de integração com a empresa, os direitos e deveres, programas especiais, condições de trabalho etc.

### 1.2.3 Programa Trainee

O Programa Trainee iniciará sua primeira turma a partir de fevereiro de 2000. Serão seis engenheiros nesta primeira etapa e posteriormente deverão ser incluídas outras áreas que contam atualmente com estagiários.

### 1.2.4 Estagiários

Recruta jovens estudantes, visando prepará-los para o trabalho. O estágio pode ser como técnico ou para estudantes de 2º e 3º Graus.

### 1.2.5 POP — Programa de Oportunidades

Recolocação através da seleção interna de pessoal qualificado, permite valorizar o profissional capacitado e adaptado à organização e motivar para o trabalho.

## 1.3 Plano de Qualificação e Treinamento. Compreende as seguintes ações:

1.3.1. Identificação de Necessidades de Treinamento: busca verificar as áreas e/ou pessoal que necessita ser treinado, visando o desenvolvimento de competências nos recursos humanos. A empresa possui um **Master List** de treinamentos e normas técnicas especificado para cada cargo (Anjos, 1999);

1.3.2 Treinamento externo: encaminhamento de profissionais para aprendizagem de novas tecnologias, métodos de trabalho e conhecimento de novos produtos;



1.3.3 Apoio aos treinamentos coordenados pelas áreas: o DQRH apóia as iniciativas dos gestores dos setores que elaboram e coordenam treinamentos próprios para a sua área específica;

1.3.4 Parceria SENAI/Cerâmica Toscana: o SENAI mantém uma escola que vem cumprindo o seu papel de capacitar a mão-de-obra da Toscana, da comunidade e da região. O CET (Centro de Educação e Tecnologia) oferece os seguintes cursos que são de especial interesse para a empresa:

- Curso Preparatório — anteriormente caracterizado;
- Programa Operador Multifuncional I — curso fechado à empresa para formar pessoal capacitado à atuação como trabalhador multifuncional. Inclui: conhecimentos gerais sobre cerâmica, eletricidade, mecânica, qualidade, relações humanas, segurança no trabalho;
- Programa Operador Multifuncional II — aprendizagem voltada para o trabalho em minifábrica;
- Curso de Tecnologia Cerâmica — habilita as lideranças para o gerenciamento das mini-fábricas em uma perspectiva generalista. Os conteúdos incluem: introdução à tecnologia cerâmica, controle do processo, massa, prensa, esmaltes, esmaltação, queima, escolha/CQPA e manutenção operacional (Anexo 6);

#### 1.3.4 Programa de Atualização

São Ciclos de Palestras para profissionais das áreas administrativa e lideranças sobre temas emergentes nas áreas comportamental e de relações humanas;

#### 1.3.5 Cursos de Idiomas

A empresa mantém convênios ou oferece curso interno de línguas estrangeiras (inglês e italiano) para chefias ou assistentes;

#### 1.3.6 Programas voltados à escolaridade

São os seguintes programas direcionados à volta do trabalhador ao estudo:

- NAES — Núcleo Avançado de Ensino Supletivo — e CES/CEA — Centro de Ensino Supletivo: Ensino Supletivo com orientação individualizada, organizado em módulos, oportunizado pelo convênio entre a empresa e as Secretarias de Educação do Estado e do Município (NAES) ou privado, com o reembolso da empresa (CES);
- TELE-SALA: Sala que disponibiliza o Telecurso 2000 da Rede Globo;
- Auxílio-Universidade: ajuda de custo de 40% do valor das mensalidades para empregados que cursem faculdade afeta a sua área de atuação;

#### 1.4 Benefícios

O rol de benefícios oferecidos pela Cerâmica Toscana inclui:

- assistência médica/hospitalar: plano de saúde UNIMED, de abrangência nacional, em que a empresa participa com 50% do valor;
- assistência farmacêutica: a empresa arca com 50% dos gastos com remédios, desde que apresentada receita médica;
- assistência odontológica: tratamento dentário subsidiado, com obturações ao preço de R\$ 3,00;
- ambulatório: conveniado com o SENAI, atende exclusivamente os empregados da Cerâmica Toscana no que tange à medicina assistencial, preventiva e ocupacional;
- associação desportiva: oferece diversas atividades sociais e esportivas aos empregados e familiares;
- auxílio-creche: a creche é totalmente custeada aos filhos de empregados na faixa etária de zero a doze meses e dos doze aos vinte e quatro meses, os pais arcam com 50% do valor;
- vale-transporte: é distribuído aos empregados, com análise do valor do desconto, conforme salário, local da residência etc.;
- vale-refeição: oferecido aos empregados administrativos que trabalham nas filiais e que arcam com 20% do custo;
- seguro de vida em grupo: a empresa custeia 50% do seguro e o funcionário disponibiliza 1,16% sobre o seu salário-base, sendo limitado o desconto em R\$ 23,20;
- **ticket**-restaurante: para utilização no restaurante de cozinha industrial conveniado. A empresa subsidia a alimentação e o empregado paga 20% do valor final;
- vale-alimentação: de 40% do salário do empregado, sendo que há o desconto em folha de pagamento do valor gasto;
- alimentação na 1ª infância: concessão de 50% dos valores gastos com leite das crianças, desde o nascimento até os seis anos de idade; e
- auxílio-universidade: anteriormente explicado.

Entre os eventos sociais que possibilitam a integração dos empregados da empresa com a sociedade, são destacadas as festas do Dia do Trabalhador, da escolha da Garota Associação, Dia da Criança, Festa Julina, Festa de Natal e Jogos de Futebol.

Quando se entrevistou o Presidente do Sindicato dos Ceramistas, o mesmo referiu que

o sindicato tem atuado no sentido de ampliar as conquistas dos seus filiados empregados da Toscana. Assinalou a participação nas negociações salariais e do Plano de Participação nos Resultados (embora saliente que ultimamente a empresa os tem deixado um pouco de lado). Em contrapartida, a opinião dos entrevistados é unânime no sentido de que o Sindicato não tem poder de barganha e assume uma prática de referendar o que a Direção da empresa decide<sup>12</sup>. As conquistas que são divulgadas pela entidade, na verdade serviriam como **marketing**.

A empresa vem investindo cada vez mais na preparação de pessoal qualificado para a produção e o atendimento à clientela. Desse modo, considera que seja possível demonstrar a alta qualidade de seus produtos e serviços. Neste sentido, destinou mais de 52 mil horas ao treinamento de pessoal no ano de 1998 e mantém a já mencionada parceria com o SENAI, que desenvolve cursos fechados para a empresa.

A empresa conta com mais de 1.000 empregados, cuja escolaridade está distribuída (1998) da seguinte forma:

- 20,74% com o 3º Grau completo;
- 42,75% com o 2º Grau completo;
- 25,57% com o 1º Grau completo; e
- 10,94% com o 1º Grau incompleto.

A política atual é de contratação de trabalhadores que tenham cursado o 2º Grau. Também definiu um prazo para que os semi-analfabetos ou que possuem o 1º Grau alcancem o mesmo patamar, o que implica que foram concedidos cinco anos para conclusão do 1º Grau e aqueles que não desejarem se adequar à meta serão desligados da empresa ao final do próximo ano. Alguns empregados já se demitiram ou foram desligados (em torno de 20 ) e o principal motivo detectado pelo Departamento de Recursos Humanos foi a idade avançada, levando a escolher a aposentadoria pela incapacidade de retornar aos bancos escolares.

Um dos Chefes de Divisão questiona a ética ao demitir um funcionário devido a baixa escolaridade, pois ele trabalhou na fábrica durante muitos anos com capacidade para desenvolver as atividades. Os dados do trabalho de Anjos (1999) demonstram que entre nove chefias operacionais pesquisadas na empresa, todas concordam com a exigência de escolaridade, pois reverte em maior capacidade de assimilação, flexibilidade, compreensão, diálogo entre chefias e funcionários e aceitação de mudanças. Por outro lado, identificam tensão entre aqueles que estão atrasados em relação ao plano de escolarização e dificuldades

em encontrar trabalhadores para atividade braçal.

O total de empregados está dividido nas áreas administrativa, comercial e operacional, que atuam tanto na matriz, na qual estão concentradas as fábricas de revestimento cerâmico, assim como nas filiais das lojas e fábricas de argamassa e rejunte. A distribuição dos empregados por área de atuação pode ser verificada na Tabela 4.

TABELA 4 – Distribuição do número de empregados por área de atuação.

Área de atuação	Número de empregados	Percentual
Administrativa	290	21%
Comercial	170	11%
Operacional	967	68%
Total	1.427	100%

Fonte: Departamento de Qualidade e Recursos Humanos, 1999.

Verifica-se, através dos dados, que a maioria dos empregados atua na área operacional. Isso se justifica pelo fato de que a atividade fim da empresa é a produção de revestimento cerâmico e faz-se necessário um número elevado de pessoal voltado à consecução de tal tarefa. Trata-se de um processo produtivo complexo que, embora venha sendo impactado por inovações tecnológicas, ainda pressupõe forte presença do elemento humano nas diversas etapas de produção.

No que tange à distribuição dos empregados conforme o sexo, pode se verificar que 83% são do sexo masculino, ao passo que 17% são mulheres (Departamento de Qualidade e Recursos Humanos, 1999). Na área administrativa há um número maior de mulheres, enquanto na área operacional as mulheres são encontradas nos setores de escolha, na produção de peças especiais e na expedição do produto. Como em boa parte das atividades é exigida maior compleição física, a presença dos homens é muito maior.

O salário médio na empresa (novembro de 1999) era de R\$ 850,00, sendo que os operadores recebiam entre R\$ 380,00 e R\$ 700,00. O salário dos operadores nas principais empresas concorrentes estava próximo desses valores, o que indica que o empresariado do setor no Estado procura manter patamares similares no que tange à remuneração. Em entrevista com um dos Diretores, o mesmo mencionou a tentativa de recrutar pessoal em outras cerâmicas para trabalhar na nova fábrica, mas com pouco sucesso, dado que o salário na Toscana não compensaria mudanças de domicílio.

Conforme dados obtidos junto ao Departamento de Qualidade e Recursos Humanos, observou-se um considerável aumento no número de contratações de empregados no ano de

1999, se comparado ao ano anterior. A justificativa foi que a empresa já havia começado a selecionar pessoal para trabalhar na fábrica de porcelanato.

A empresa contrata terceiros através de uma empresa especializada e no momento da coleta de dados eram em torno de 41 empregados. Em sua maioria são operadores (31) para a produção, mas também incluíam **designer**, técnico para a engenharia industrial, técnico de laboratório, departamento de recursos humanos, informática, controle de qualidade do produto, entre outros. Essa subcontratação temporária objetiva resolver necessidades sazonais de produção, ao mesmo tempo em que possibilita à empresa o pagamento de salários mais baixos a trabalhadores que se esmeram na expectativa de entrada futura na Cerâmica Toscana. Além disso, algumas chefias e assistentes identificaram essa como uma prática que vem permitindo a trabalhadores que se desligaram da empresa, devido à baixa escolaridade, retornar ao trabalho, embora sem os direitos que usufruíam anteriormente.

Os índices de **turnover** não apresentam um padrão de variação, se comparados os períodos, isso porque, enquanto no ano de 1998 foram mais elevados nos meses de fevereiro, março e dezembro, ocorreu o inverso nos dois primeiros meses do ano seguinte (Anexo 7). A justificativa da Divisão de Administração de RH para o aumento de **turnover** a partir de maio foi de que a empresa precisou contratar pessoal para a nova fábrica, sendo que diversos deles não se adaptaram ao trabalho e precisaram ser desligados. Anjos (1999) concluiu que o índice de rotatividade é considerado baixo em todos os setores em que realizou entrevistas, se comparado a outras empresas do setor.

A empresa não apresenta diretrizes claras relativas à carreira. Recentemente o Departamento de Recursos Humanos elaborou, em conjunto com uma consultoria, uma matriz de habilidades dos cargos e funções existentes na empresa. A matriz (Anexo 8) contém a descrição do cargo, contemplando o papel do ocupante na organização, escolaridade, idiomas, experiência profissional requerida, conhecimentos técnicos, conhecimentos específicos, habilidades e cursos. A principal dificuldade identificada pelo gerente da área é de estabelecer méritos para definir salário ou ascensão profissional baseado em habilidades subjetivas (comunicação, capacidade de trabalhar em grupo etc.).

## **6 APRESENTANDO E DISCUTINDO OS CONTEÚDOS E OS DADOS**

A seguir são apresentados e discutidos os conteúdos resultantes das entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa. Este item está estruturado em torno de duas grandes temáticas, que são as macrotendências de organização do trabalho e as possibilidades de crescimento humano. Além dessas, incluem-se elementos relativos ao contexto do trabalho e o emprego.

Os conteúdos coletados estão agrupados conforme o nível hierárquico dos empregados entrevistados. As opiniões do Diretor (1), Gerentes (09), Chefias de Divisão (14), Assistentes de Produção<sup>13</sup> (10) e Trabalhadores (14)<sup>14</sup> são consideradas em suas peculiaridades, mas objetivando construir uma leitura verticalizada do conjunto do pessoal sobre a temática analisada. Uma síntese dos principais conteúdos apresentados pelos entrevistados pode ser encontrada no anexo 10.

Dentre as formas de gestão adotadas na empresa, identificou-se a presença, de modo mais explícito, da Gestão da Qualidade Total e da Aprendizagem Organizacional.

A possibilidade de crescimento humano foi investigada como categoria analítica com base nos indicadores propostos por Walton (1973), que são: qualificação, carreira e crescimento pessoal. Complementando as mesmas, com base em estudos mais atuais relacionados à temática, acrescentou-se a competência. Procurou-se, ainda, permear essa

---

<sup>13</sup> Existe uma nomenclatura que difere entre as fábricas, sendo que em algumas delas há os Assistentes de Produção, algumas vezes referidos pelos entrevistados como “encarregados”, e em outras, mais novas, são os Líderes. Ambos foram agrupados como Assistentes de Produção em uma mesma categoria, uma vez que a pesquisadora não identificou diferenças quanto às atribuições.

<sup>14</sup> Foram designados como Trabalhadores todos os que não exercem atividades administrativas ou detêm cargos

análise tão afeita à área da Administração por um enfoque que considera o sujeito como ser social e a construção de sua subjetividade de trabalhador.

## 6.1 Macrotendências organizacionais

As profundas mudanças que se fazem refletir nas organizações geraram a necessidade de desenvolver outros modos de organizar o trabalho com vistas a alcançar demandas como competitividade, participação no mercado internacional, qualidade, produtividade, entre outros. Entre as novas formas organizacionais implantadas nas empresas, a Qualidade Total é a mais freqüente no Brasil, gerando uma verdadeira indústria que produz “pacotes” sob medida (Codo, 1995).

Seguindo a tendência citada, a Toscana tem na Qualidade Total e na Certificação dos seus produtos a base para a gestão da sua produção, e na concepção de que a Aprendizagem é uma necessidade relacionada à capacidade de inovação uma perspectiva em construção. Neste sentido, os conteúdos expressos pelos empregados pertencentes aos diversos níveis hierárquicos da Toscana sobre essas macrotendências e sua utilização na prática do trabalho estarão sendo contemplados e analisados a seguir.

### 6.1.1 A Qualidade é total?

O desenvolvimento de uma forma de gestão que se voltasse para a busca da Qualidade Total tornou-se um modo de responder às demandas de qualidade dos produtos e serviços. Embora o termo possa aparentar uniformidade, existe uma ampla variedade de métodos e técnicas que podem ser utilizados para caracterizar essa forma de organização do trabalho — conforme salientado na revisão da literatura.

A Qualidade Total foi objeto de ações mais sistematizadas na empresa pesquisada a partir da metade da década de 90, quando esta alcançou a certificação da ISO 9000. Após esse **start**, passou a utilizar outros métodos e técnicas específicas, que foram definidas com base nas necessidades e características culturais da Toscana. Anteriormente existiam palestras sobre o tema e o processo produtivo passara a ser através de minifábricas.

A forma como o processo foi se consolidando está caracterizado com base nos conteúdos principais que os entrevistados forneceram. Inicialmente estão contemplados os

aspectos relativos à implantação da gestão da Qualidade Total e às reações dos sujeitos empregados da Toscana, acompanhados pelas verbalizações que assinalam dificuldades no processo. Em seguida encontram-se os valores culturais que influencia(ram) a forma de gestão da Qualidade Total.

Seguem-se as ferramentas utilizadas na Gestão e as dificuldades decorrentes da mudança para a qualidade. Finalmente, discute-se a utilização dos conhecimentos sobre qualidade adquiridos dentro da empresa no ambiente externo.

### 6.1.1.1 A implantação da mudança

As opiniões das pessoas acerca do desenrolar de implantação de um programa de Qualidade Total trazem importantes elementos sobre o modo como a organização gerencia processos de mudança e se a “naturalidade” associada ao processo se verifica na prática.

Constata-se que no conjunto os conteúdos referentes à implantação de qualidade total são os que apresentam maior uniformidade entre os diferentes níveis hierárquicos, como se vê a seguir.

O **Diretor** tem uma longa carreira na empresa. Demonstra proximidade com o processo de adoção da nova forma organizacional, nos seus aspectos de vivência prática. Foi um dos profissionais que formulou o projeto de qualidade. O trabalho dispendido e as reações dos afetados encontram-se caracterizados da seguinte forma:

Foi um volume de trabalho muito grande. Especificar, fazer normas, normatizar uma empresa desse tamanho. O gerente disse assim: pelo amor de Deus, vocês estão destruindo tudo. Mas no primeiro momento então foi assim de reação (...) até de medo! Será que nós vamos conseguir fazer? Tinha aqueles manuais, aquelas coisas. Meu Deus! Parece uma burocracia assim enorme e tal! Depois o pessoal aceitou (Dir.).

Os principais conteúdos apresentados referem-se ao acúmulo de trabalho, à tarefa de normatizar com sua aparência burocratizante e as reações, inclusive de medo. A relação entre novas tecnologias e seus impactos sobre os sujeitos que trabalham têm mostrado alguns efeitos da primeira, como o cansaço e atitudes de atração e medo diante das mudanças (Leite, 1994b<sup>15</sup>).

A forma como o Diretor descreve o processo para a certificação indica que a empresa

---

<sup>15</sup> Embora a autora trate das inovações tecnológicas, considera-se que os mesmos efeitos ocorram em relação às inovações sócio-organizacionais.



precisou se adequar bastante aos novos ditames. Havia um entendimento da necessidade de alterações profundas para adotar o novo formato. A premência de descrever detalhadamente o que deveria ser feito era vista como burocratizante.

As normas apresentam-se como um “guia de etiqueta” para as indústrias que ambicionam a qualidade (Wood Jr., 1995). A sua adoção não é sinônimo de qualidade ou competitividade, mas pode se constituir em importante norteador nesse sentido. Pontuam críticas de que a ISO se baseia em modelos organizacionais descartados, que se assentam na documentação, e as empresas burocratizadas tenderiam a gerar mais disfunções. Entretanto, argumentam que aquelas organizações que carecem de maior estruturação podem se beneficiar de um tipo de processo como esse. Para essas, representa uma oportunidade de elaborar um modelo próprio, que não seja sinônimo de rigidez.

Ao se questionar às **Gerências** sobre a implantação da gestão da Qualidade Total e seus reflexos, predomina a idéia de que foi um processo sem entraves. Há uma certa visão consolidada de que a empresa se diferencia das concorrentes nacionais há longo tempo e que o seu produto sempre primou pela satisfação dos clientes. Portanto, a facilidade em alterar os processos seria decorrente de que a qualidade já era um valor reconhecido culturalmente, como está expresso no relato a seguir:

Eu acredito que a nossa mudança não foi uma mudança tão drástica! Nós já tínhamos inculcido isso na cabeça de todo mundo, que qualidade era importante para nós. Vê que a Toscana, hoje, ela tem nome pela qualidade dos seus produtos, então isso aí já estava na cabeça de todo mundo. Houve um pouco talvez de mudança em termos mais de controle, controle mais rígido (...) e depois, quando começamos a implantar esse controle eu acho que a gente começou a ter as coisas mais na mão, a qualidade final aumentou (Ger. 5).

A maioria dos gerentes concorda que já existia a preocupação e algumas ações voltadas à qualidade. Chama a atenção o fato de que, mesmo existindo a presença de auditores e uma série de normas que deveriam ser cumpridas em um prazo previsto, tenha se constituído em um processo “tranquilo”. Esse aspecto contrasta ainda mais quando se considera que o Diretor, um ex-gerente, admite os senões apresentados anteriormente. Considerando que a certificação tem sido associada à geração de ansiedades (Wood Jr., 1995), questiona-se até que ponto as gerências não estiveram distanciadas da aplicação direta dessas mudanças ou tendem a negar suas manifestações.

O caráter paulatino da implantação da gestão da Qualidade Total está expresso na

seguinte verbalização de um gerente que atua há mais de 20 anos na empresa:

Sempre houveram assim, trabalhos, mas eram esporádicos. Não era trabalho com uma certa sincronia. Trabalho estruturado, eu acho que esse foi um trabalho que o (...) (atual Diretor Industrial) é que havia começado todo o projeto. Daí pegamos o projeto e fomos implantando. Trabalhando técnicas aí de kanban, de kaisen (Ger. 8).

A empresa optou pela forma de implantação adotada pela maioria das empresas catarinenses<sup>16</sup>, que privilegia o desenvolvimento de programas utilizando-se do pessoal interno (FIESC, 1996, 1998). A confecção de um projeto próprio, que foi precedido de um diagnóstico externo, em vez de uma consultoria ou do modelo FIESC<sup>17</sup>, atesta a preocupação de empresa em definir modelos **in company**, de modo a não “engessar” o processo. Houve um consultor somente para acompanhar os procedimentos durante a certificação.

Somente um dos Gerentes marca a existência de dois momentos distintos em relação à certificação e que se diferenciam daqueles apresentados por seus pares. Os conteúdos expressos pelo mesmo estão sendo apresentados porque, conforme será visto posteriormente, eles vão ao encontro de aspectos manifestos por empregados pertencentes a outros níveis hierárquicos:

Eu senti principalmente mais no início, era uma coisa mais assim de enfiar pela goela abaixo. Quem sabe é questionável. Você mostrar as vantagens de uma qualidade total pro povo dizendo: Olha isso beneficia assim, assim, assim (...) o cara entendeu! Beleza! Do que você chegar pra um cara e falar assim: Vai pra tua casa, lê isso aqui. Estuda, heim! É diferente! Então você tem todo um trabalho de conhecer e tal e aquilo. Então eu vejo que mudou. Eu diria pra você desde a entrada da (...) Ela realmente consegue nos passar da importância, não da obrigação. A obrigação faz parte (Ger. 8).

<sup>16</sup> Através de pesquisas desenvolvidas pela FIESC, verificou-se que em 1996 o percentual de empresas (entre 244) que se utilizaram de assessoria externa para a implantação de programas da Qualidade e Produtividade foi de 59% (cinquenta e nove por cento) entre as empresas de grande porte. As pequenas empresas são as que mais contrataram pessoal externo, num percentual de (63% — sessenta e três por cento) (FIESC, 1996). Em 1998, as empresas catarinenses, de um modo geral, preferiram a implantação através do pessoal interno com consultoria externa (68% — sessenta e oito por cento), sendo que 30% (trinta por cento) delas trabalharam somente com equipe própria e apenas 2% (dois por cento) com consultoria externa. Quando se discrimina o porte, observa-se a seguinte tendência para as grandes empresas (40): 62% (sessenta e dois por cento) utilizou-se do pessoal interno com consultoria externa, especialmente da Fundação Christiano Ottoni, FEESC e FIESC; 38% (trinta e oito por cento) implantou ou estava implantando com o pessoal da própria empresa e nenhuma delas contratou consultoria externa.

<sup>17</sup> O programa foi sendo aplicado de modo experimental, pois não houve consenso na diretoria quanto a contratar profissionais que trouxessem um modelo externo implantado com sucesso. O modelo FIESC segue as diretrizes da Fundação Christiano Ottoni.

No primeiro momento foi um processo **top-down** (Roesch, 1995) com as estratégias e ações definidas nos níveis mais elevados na hierarquia e adotados de forma imposta aos trabalhadores. Posteriormente é que houve uma preocupação maior com a participação e a conscientização do pessoal.

A justificativa de um dos profissionais encarregados do processo para essa prática, é que no início não há como envolver os empregados através de estratégias menos diretivas. Tinham que cumprir os prazos para a auditoria, e todos deviam se adequar a isso, fazendo com que a percepção fosse de obrigação para com a empresa. Justificativas como essa vão ao encontro dos estudos que identificam que a gestão da Qualidade Total usualmente é implantada pela diretoria e gerência de modo a manter o pleno controle e o poder sobre a situação.

Nesse mesmo sentido, um dos gestores da implantação asseverou que os limites de conhecimento e de quantidade de pessoas envolvidas diretamente na definição das estratégias e ações gerava muita insegurança. Somente quando o processo estava sob domínio do grupo, é que foi possível torná-lo mais aberto e participativo.

A forma de gerir que implica na compreensão de por que a empresa está alterando seus procedimentos e que, segundo esse gerente, caracterizaria um segundo momento da implantação é assim descrito:

(...) Todas as áreas, houve um engajamento, umas mais outras menos... E os operários, a gente sentia que eles começavam a respirar essa qualidade, porque eles começaram a sentir que afetava o dia-a-dia deles. Era um auxílio àquilo que eles estavam fazendo. Operador de prensa está lá do lado da prensa o que que ele deve fazer. Então acho que esse é o grande mérito junto com as pessoas. Essa conquista que as pessoas começaram a ver: bom mas eu vou ter ganho nisso aqui... Isso foi um grande marco da implantação. (Ger. 8).

Como o processo cerâmico é descrito pelos vários sujeitos como muito complexo, esse gerente salienta a sua introdução como propiciadora de segurança em relação ao trabalho que vinha sendo realizado. Desse modo, a possibilidade de racionalizar passou a ser um aspecto valorável, ao mesmo tempo em que a própria gestão da qualidade alterou as suas ações no sentido do envolvimento dos empregados. O envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores tornaram-se pontos de convergência nessas mudanças (Zarifian, 1990; Roesch, 1995; Willey, 1996; 1997).

No nível das **Chefias** há um detalhamento maior do processo de implantação,

indicativo de participação mais direta, como se verá a seguir.

A organização deu o **start** para a mudança com um diagnóstico, visando compreender o modelo de trabalho que empreendiam e a cultura dominante. A partir daí, procurou definir as necessidades que tinham e as ferramentas mais adequadas. Segundo um dos profissionais:

(...) porque se você olha jornal, essas revistas especializadas, têm milhões de filosofias, de técnicas, de ferramenta, mais de gestão ou mais operacional, mais de controle ou mais de estratégia. Você fica nervoso. E agora o que que eu vou fazer? Você olha, todas elas têm benefícios, todas elas têm dificuldades. Então acho que essa percepção é importante! O principal resultado ou resumo desse diagnóstico foi com relação à questão da informalidade dentro da organização. O benefício que você tem dentro da informalidade, (...) te dá velocidade, flexibilidade (...) começa a virar um problema. Então, esse foi assim um dos pontos-chave pra gente optar pelo sistema de garantia da qualidade. O título ISO 9000! É, acho que a grande coisa, porque assim o grande paradigma era a história assim da nossa grande informalidade e depois estar com todas as atividades formalizadas (...)(Chef. 1).

Anterior à implantação da qualidade, existia uma preocupação da empresa em construir um sistema em conformidade com suas características. O diagnóstico da consultoria acenou para a informalidade como um importante elemento cultural a ser considerado. Com base nisso é que passaram a definir mecanismos adequados àquela dada realidade.

A informalidade é mencionada em diversos relatos como um forte componente cultural da Toscana. Anteriormente, Petrus (1994) identificara seus principais reflexos no fluxo de informações, nas relações interpessoais entre os níveis hierárquicos e no modo de conduzir os processos. As conclusões do seu estudo alertaram que a opção pela abordagem sistêmica do diagnóstico, conforme prescreve a norma ISO, implica atender a requisitos formais e o grau de informalidade constatado na empresa ia de encontro a esses requisitos.

A existência de uma grande variedade de ferramentas coaduna com a Qualidade Total. Proliferam métodos e técnicas, bem como consultorias interessadas em implantá-las (Codo, 1995). Paladini (1994) chama a atenção para as ferramentas e técnicas como as componentes da trilogia da qualidade que mais se desenvolveram. Isso justamente porque proporcionam os instrumentos diretos, necessários para que a empresa possa normatizar e controlar suas ações.

Essa preocupação em objetivar o processo, possivelmente como forma de lidar com a informalidade referida, serve como explicação para a opção pela certificação. A meta de chegar à certificação é apontada como determinante para o alcance do objetivo qualidade. Por outro lado, outras formas de gestão teriam sua aplicação mais diluída.

No que tange ao tempo utilizado no processo de implementação, que foi de um ano e dois meses, vê-se que a Toscana é similar a maior parte das empresas catarinenses<sup>18</sup>.

O principal responsável pelo processo aponta que a estrutura para a certificação era enxuta. Consistia de uma Chefia, uma analista da qualidade, um consultor e uma secretária. A fábrica foi subdividida em subsistemas e procuraram adequar as normas ao seu modo de funcionar. Definiram as áreas que tinham interface com cada requisito e formaram subcomitês. Esses subcomitês eram vistos como subsistemas que iam trabalhar para a adequação, a elaboração dos procedimentos e a definição de metodologias. Não foi criado um escritório da qualidade que definisse tudo, mas os diversos grupos traçaram seus procedimentos, o que possibilitou maior participação.

O processo foi disseminado procurando envolver empregados pertencentes a diferentes áreas, para comprometê-los nas várias fases. Constatou-se, então, que a organização priorizou a influência do modelo de gestão japonês da Qualidade (Ishikawa, 1993).

Há chefias que salientam a importância de conhecer aquilo que está sendo alterado e quais os seus ganhos para o trabalho como forma de aceitá-lo. Esses aspectos também foram destacados pelos gerentes, indicando que existe consonância entre os dois níveis de que o valor qualidade precisa ser introjetado para que seja efetivado. Assim:

Até que alguém disse assim: pô, o cara vai perguntar o que que ele faz? E o que que ele faz tem que estar registrado. Quer dizer, é então simplesmente o cara dizer o seguinte, eu sou um operador de linha, eu tenho que controlar a densidade, a viscosidade, as minhas aplicações. Eu faço assim, conforme a norma tal, registro aqui. Como começou a se ver isso, a ter essa abertura, foi muito mais fácil, entendeste? Que nada mais é do que o operador já fazia no dia-a-dia, só que estava padronizado (Chef 13).

Ao debruçar-se sobre as funções do dirigente diante do atual contexto de transformações, Motta (1995) as relaciona às modificações positivas na organização. Inicialmente o empregado precisa compreender a relação entre o que ele fazia e a norma que descreve o seu fazer, a segunda fase é de introjeção da norma e na última fase é que as mudanças devem se fazer sentir, refletidas nas crenças e valores adotados até então pelos indivíduos, pelos grupos e pela organização.

Reforçando essa perspectiva de propiciar a compreensão dos **links** entre aquilo que o trabalhador faz e o que prescreve o programa de qualidade, tem-se conteúdos como o que

---

<sup>18</sup> Segundo a FIESC (1998) 50% (cinquenta por cento) delas levaram de um a dois anos para concluir esse trabalho, 25% precisaram de dois a três anos, 14% (quatorze por cento) de um ano e 10% em três anos.

segue.

Eu participei na verdade de dois estágios da certificação. Eu vim pra monoprososa que ainda não tinha sido certificada. Também ajudei na elaboração de todo esse processo. Ninguém conhecia o processo, então começou uma certa resistência. Isso foi quebrado com o tempo (...) os treinamentos que foram feitos, todo mundo correu atrás. Dizer que aquilo era importante pra empresa, porque que era importante pra empresa. O meu medo e de todo mundo era: pô como é que vai chegar o auditor. O auditor vai ser um carrasco que vem aqui. Pô, a gente vai se ferrar! (Chef. 13).

Há três aspectos principais nessa fala: em primeiro lugar, a falta de um padrão externo que servisse como base para o trabalho. Conforme já salientado, foi, de certo modo, realizado através de ensaio e erro. O segundo aspecto é a obrigação em relação àquilo que a empresa determinou para ser realizado e que precisava ser cumprido (descrito por um gerente como “goela abaixo” e por essa chefia como “correr atrás” e “se ferrar”). Os treinamentos e a sensibilização para o objetivo parecem ter contribuído para quebrar resistências e aceitar o novo preceito. E, finalmente, o relacionamento com o auditor, que personificava uma autoridade autocrática. Tal qual o Diretor, essa Chefia fala do medo em relação a mudança. Enquanto esse último centraliza na figura do auditor, o dirigente generaliza para a questão da capacidade, isto é, “será que seremos capazes de alcançar a certificação?”.

Ao tratar da temática do medo no trabalho, questão reiterada na pesquisa entre diferentes níveis hierárquicos, Dejourns (1999) enfatiza que existe uma disseminação da idéia de que o sofrimento no trabalho foi reduzido ou eliminado com o desenvolvimento do atual aparato tecnológico. Entretanto, os riscos, as infrações e as sujeições que as empresas colocam aos seus empregados diferem pouco das existentes no passado.

Há um grupo de chefias que identificaram resistências de forma contundente. A manutenção de certos padrões de atuação que garantiam uma estabilidade no **modus operandi** do trabalhador, foi o motivo mais identificado para a colocação de barreiras. Os conteúdos principais podem ser representados pela verbalização que segue:

(...) houve, vamos dizer, restrições? Sim, houve. Ele fazia daquele tipo ali, ele achava que tinha que fazer daquele tipo porque era a melhor posição. Então, claro que no começo houve muitas dificuldades aí. É difícil botar na cabeça de uma pessoa que aquele instrumento tinha que ter uma etiqueta, que aquilo ali era calibrado... mas isso, à medida do tempo, isso foi entrando no sangue do pessoal e eu acho que já existe uma estabilidade já em termos de conscientização, em termos de qualidade (Chef. 9).

Tanto nas empresas quanto na sociedade existe uma atitude favorável em relação à qualidade. Torna-se então difícil para o trabalhador se contrapor a um valor social amplamente aceito e que se institucionalizou na vida cotidiana (Berger e Luckman, 1985). Entretanto, os procedimentos que cercam a normatização prescrevem as diversas ações, fazendo com que ao se considerar o objetivo de racionalização da produção — inclusive pela intensificação do trabalho — possamos identificar um neofordismo (Hirata, 1992).

Ao se complementar com outras idéias acerca das reações das pessoas diante do processo de mudança, uma das Chefiãs sinaliza a existência de diferentes atitudes. Essa reunião de possibilidades espelha opiniões que, separadamente, foram manifestas por outros dos seus pares:

Oh! Você tem de tudo, como em qualquer lugar. Você tem aquelas pessoas de todos os tipos, de pensamentos, de culturas que são próprios. Então tem aqueles que são entusiastas declarados. Tem aqueles que ficam assim: não sei se isso vai dar certo! Fica em cima do muro. Tem aquele que é inimigo declarado! Ah! Isso não precisa, vai complicar, vai burocratizar. Tem aquele que diz que está tudo bem, mas vai torcer contra. Então é mentira eu dizer que dentro de uma organização esses tipos não aparecem, não é? (Chef. 1).

O panorama, bastante amplo, é representativo de uma concepção de que a mudança não vem, necessariamente, acompanhada de resistência. A mudança por si só não deve ser vista de forma maniqueísta, ou seja, como boa ou má; inovadora ou conservadora, benéfica ou prejudicial (Kaufman apud Hall, 1984). Da mesma forma, as pessoas apresentam reações diferentes, pois podem aferir significados diversos ao processo. É normal que as alterações se defrontem com forças que as questionam e interfiram nas reações das empresas diante das novas condições.

Esses conteúdos direcionam para a perspectiva de que tratar da sociedade, do trabalho, do sujeito atualmente não coaduna com uniformidade e observação direta. Os empregados de uma empresa se deparam e reproduzem constantemente a diversidade que experimentam (Hall, 1997).

Quando se questionou às chefiãs que participaram diretamente da definição de estratégias e, principalmente, das ações voltadas à implantação da qualidade, o que consideravam que poderia ter sido diferente, obtiveram-se respostas como estas:

É, porque você não consegue trabalhar com todo mundo todo o tempo.

100% das pessoas receberam treinamento. Só que os grupos que a gente montou, a gente montou os grupos com aquelas pessoas que a gente achava que entendiam mais daqueles processos. E nem sempre o chefe é o que entende mais (...) Então, quando isso chegou na fábrica, a gente teve assim uma série de ajustes pra fazer. Então hoje se tivesse uma participação sei lá, de um operador que fosse, com cada um desses sistemas onde eles tivessem envolvidos, eu acho que teria facilitado (...) Se a gente pudesse fazer de novo, a gente faria com mais participação (Chef. 1).

A adoção de um modelo **top-down** trouxe reflexos no momento da aplicação das normas, uma vez que as chefias não tinham pleno domínio sobre o processo produtivo. Os japoneses salientam a importância das contribuições provenientes dos diversos níveis da organização, pois pressupõem que aqueles que realizam as atividades detêm maior conhecimento sobre as mesmas. O próprio Diretor admitiu que a empresa necessita desenvolver uma gestão participativa, de modo a aproveitar melhor os conhecimentos que os empregados possuem. Ele diz adotar tal prática, através de uma forma “portas abertas”, mas que parece mais refletir característica própria de personalidade ou traços paternalistas.

A possibilidade de que tenha ocorrido uma “pseudoparticipação” com decisões previamente tomadas e a busca de aceitação das mesmas não pode ser relegada. A participação constitui-se em um dos aspectos que contribuem para uma avaliação positiva da Qualidade Total por parte dos trabalhadores (Ruas, 1994), e eles têm interesse em produzir com qualidade e iniciativas para participar de melhorias, desde que fornecidas as condições (Hackman e Wageman, 1995).

Para os **Líderes** ou **Assistentes de Produção**, a implantação aparece associada a três aspectos principais: a grande carga de trabalho, o impacto sobre todos os envolvidos e ao acatamento do novo. Alguns conteúdos que assinalam o trabalho demandado podem ser verificados nos dois relatos a seguir:



No começo dá muito trabalho. As pessoas têm que passar a controlar coisas que não controlavam. Muitas vezes controlavam, só que não registravam. Dali em diante tinha que registrar tudo. Tem que ter registro de qualidade. Aí dá um pouco mais de trabalho, mas o resultado é muito bom (Assist. 1).

Oh! No começo a gente teve aí uma avalanche de procedimentos de outras fábricas, porque foram certificadas antes. Como eles já tinham equipamentos similares aos nossos, e eles tinham feito normas até pra aquilo que não precisa, que já é inerente à função (...). Então era a mesma coisa que dar um tiro no pé. Daquela etapa até a gente fazer a nossa certificação mesmo, teve essa adequação dos nossos procedimentos. O que realmente era importante a gente ter como item de controle, registro da qualidade, essas coisas. Foi muito importante (Assist. 8).

O Diretor da empresa salientou, da mesma forma, o grande volume de trabalho gerado. Essas não são opiniões restritas à Toscana, pois um dos efeitos verificados com a introdução de novas tecnologias é o cansaço que resulta do esforço em relação ao novo (Leite, 1994b). Há um aumento de exigência de adaptação e aprendizagem dos novos padrões, que implica o dispêndio de variada energia física e mental.

O caráter burocratizante atrelado à ISO também é relacionado com as primeiras etapas de certificação, conforme salientado em outros níveis hierárquicos. Segundo dados fornecidos por entrevistados, o fato de não manter um consultor durante todo o processo e a aprendizagem através de certo ensaio e erro fez com que, no primeiro momento houvesse uma descrição excessiva nas normas. Essa parecia ser uma forma eficaz de fazer frente à auditoria.

Quanto ao impacto gerado pela implantação da Qualidade Total na empresa, tem-se alguns relatos que exemplificam os reflexos sobre os sujeitos:

A idéia é sempre aquela... quando chega, chega assustando todo mundo. Mas a gente vai se acostumando, vai se habituando a ela e chega no fim tudo dá certo (Assist. 4).

Olha, como toda mudança, sempre tem... alguma rejeição. Sempre no início quando tu muda, tudo tem um preço. Tu tens que pagar pra ti ter alguma coisa melhor depois. No início foi um pouco (...) puxado, porque a gente estava acostumado num ritmo. E depois da implantação da qualidade total, tu já tinha mais o que seguir. Mais padrões, seguir, mais... teve que ter mais uma rotina (Assist. 5).

Nesse nível hierárquico parece haver mais concordância com a perspectiva de Mosconi (1996), segundo a qual os processos de mudança normalmente são seguidos de

resistências. A própria empresa necessita desenvolver estratégias para resolvê-las e caberia a contratação de um consultor somente para diagnosticar resistências.

As mudanças nas organizações não ocorrem sem que haja reações. Elas podem ser favoráveis ou de resistência explícita ou implícita. A aprendizagem do que é novo implica também a desaprendizagem que permita romper a estabilidade e sensibilizar para a alteração de comportamentos e atitudes que não coadunam com o processo (Cunha, 1999). Isso pode ser relacionado, por exemplo, com relatos de operadores de que há colegas esquecendo de preencher campos do **checklist** ou não seguindo à risca a ficha técnica.

Apesar de pontuarem resistências iniciais, há uma formulação posterior de que “tudo dá certo” e a mudança é válida. Essas verbalizações complementam as anteriores valorizando a implantação e o papel da explicitação dos objetivos da qualidade e da certificação:

Foi bem debatido (...) esclarecido pro operador o que se queria com aquilo, aonde é que nós queríamos chegar. Isso aí foi bem colocado na época, e estamos batendo em cima até hoje. Acho que todo mundo tem que saber aonde é que nós estamos querendo ir, pra todo mundo seguir um caminho só (Assist. 9).

Se implanta numa empresa dessa é sempre melhor. Toda vida! Sempre é melhor pra gente trabalhar. Chega no fim a gente trabalhar mais tranqüilo, se obtém aquele resultado. Quando nós estamos com a qualidade num nível bom a gente trabalha tranqüilo (Assist. 4).

Houve um primeiro momento em que o processo foi centralizado nas mãos de um grupo gestor, passando depois a ser mais do domínio do conjunto dos empregados. A etapa em que houve a participação dos trabalhadores, através de debates e outras estratégias que permitiram compreender o porquê das mudanças, é apontado como fator importante para o envolvimento com a questão. O sentido atribuído ao trabalho tem sido apontado como elemento que contribui para o envolvimento dos empregados com as proposições da empresa. Quando não atribuímos significado àquilo que fazemos, torna-se difícil se engajar com a proposta.

Os aspectos positivos associados à implantação e descritos nesse nível hierárquico vão ao encontro de manifestações dos gerentes. Um processo mais controlado e técnicas gerenciais que permitiram reduzir um pouco a informalidade, parecem ter possibilitado maior segurança em relação ao alcance das metas organizacionais.

A certificação foi vivenciada pelos **Trabalhadores** de forma bem similar aos Assistentes. Em primeiro lugar, aparece o trabalho que demandou para que as normas

refletissem aquilo que eles faziam e vice-versa:

É, logo no começo a gente como pessoa acha que é sempre uma bomba. Não, está vindo é uma bomba! Eu trabalho no forno da minha maneira. Só que aí eu vou ter que mudar essa maneira. Eu vou ter que fazer uma maneira adequada para que os três turnos (...) pra todo mundo trabalhar igual. E depois a gente tem que seguir muitas regras. É padrão disso, é padrão daquilo, é uma norma pra um produto, é uma norma diferente pra um outro produto. Então é bastante coisa que a gente tem que seguir em seqüência pra que saia aqui na escolha (Trab. 4).

É, foi bem trabalhoso. Porque a fábrica era nova e tava tudo assim no ar. Não estava muito certo. Então começou a luta de acertar tudo. A gente batalhar em cima de normas e processo (...). Manter o processo estável. De quando a gente começou pra cá já tem uma melhoria aí de 80%, 90% (Trab. 9).

Diferentemente do que alguns gestores colocaram que a certificação só veio confirmar que eles já produziam com qualidade e que foi um processo sem entraves, repete-se a perspectiva dos assistentes e inclusive do diretor de que foi um trabalho árduo.

A forma como o processo foi vivenciado pelos trabalhadores retoma a temática do medo e do sofrimento no trabalho:

Primeiro assim assustador. A auditoria isso aquilo, todo mundo ali estudando, decorando as normas (Trab. 3).

Tinha gente com dor de barriga, mastigando chiclete. Era gente no banheiro. Oh, eu ficava tranqüilo. Eu achava assim que se era sobre o nosso trabalho, não era um bicho de sete cabeça (...) a não ser alguma coisa que a gente esquecesse. A turma ficava nervosa (Trab. 6).

Além dos aspectos já pontuados dos trabalhos de Dejours (1999), há um elemento comum entre esses conteúdos e os pressupostos de Schein (1992) sobre mudança, quando assinala que no seu início se constitui em um processo ameaçador. Alguns desses empregados se encontravam distantes de situações de aprendizagem formal há vários anos. A separação entre atividades de concepção/análise e de execução contribui para essa dificuldade em se deparar com conceitos.

Neste relato começam a reaparecer conteúdos que salientam a normatização como forma de assegurar maior padronização em um processo produtivo que ainda não alcançou o grau de estabilidade de outros setores produtivos.

É bem melhor por causa que aí a gente tem padrões. E tem que trabalhar em cima desses padrões. Então se (...) hoje eu trabalho de uma maneira, amanhã eu acho que tenho que trabalhar de uma maneira diferente, aí eu vou ter que consultar, vou ter que falar com o pessoal pra mudar, pra ver se realmente isso é a melhor maneira de trabalhar. E antes não (...) (Trab. 4).

A certificação constituiu-se em um roteiro que registra os diversos procedimentos das organizações, evitando informalidade e problemas na produção (Wood Jr., 1995). Por essa razão, se justificaria a importância que adquire para alguns trabalhadores com pouca escolaridade e exigidos em termos de desempenho com produtividade, qualidade e monoclasseificação.

A possibilidade de opinar apareceu como um dos aspectos positivos que foram incorporados à rotina de trabalho e à qualidade.

Porque aqui a gente aprende a dar opiniões aqui dentro. Antes a gente aceitava tudo que eles falavam. Não, tem que ser assim! Não pode ser assim, tem que ser dessa maneira. Agora não! A gente tem aquele padrão. Então não adianta dizer que não é daquela maneira, é daquela maneira que está no padrão e pronto. Não tem como estar discutindo. Aí a gente segue mais. Pelo menos tenta seguir à risca aquilo ali. Às vezes foge um pouquinho, mas é pra tentar acertar, melhorar. (Trab 4).

A ampliação na participação possibilita aos trabalhadores um maior senso de inclusão. Desse modo, vêem-se como sujeitos ativos e que podem ter as suas opiniões consideradas e aceitas. A participação é referida como um dos aspectos positivos associados à Qualidade Total (Ruas, 1994). Mesmo que os limites sejam estreitos, como nos casos mencionados, representam um avanço. Tanto que o Trabalhador identifica a normatização como uma defesa diante das manifestações autoritárias das chefias.

#### **6.1.1.2 A qualidade e a cultura**

Ao analisar os valores, crenças e atitudes que a empresa adota em relação àquilo que cerca a qualidade, observa-se algumas diferenças de opinião, conforme o nível hierárquico dos sujeitos.

Os conteúdos verbalizados pelo **Diretor** apresentam características que mantêm a perspectiva da qualidade como um valor natural e amplamente aceito pelos diversos membros da organização.

Esse é o pressuposto que existe na empresa: 100% das pessoas têm vontade de fazer o seu serviço bem-feito, com qualidade, vestem a camisa. E se eventualmente existem alguns que não fazem, volta aquela tecla: é porque não está motivada, porque nós estamos errando em administrá-las (Dir.).

O representante do topo da administração assevera uma concepção de que os empregados estão intrinsecamente motivados para o trabalho. O interesse dos empregados em desenvolver melhorias é apontado como um dos fatores que faz com que as organizações adotem estratégias voltadas à qualidade (Hackman, 1995), o que denota que a empresa também comungaria desta mesma crença.

A opção por formular um processo próprio para a implantação encontra-se reiterada no relato a seguir:

Nós temos procurado fazer um modelo Toscana, com os recheios dados por nós mesmos. E isso tem o lado bom e o lado ruim, porque quando você pega um modelo, o modelo já está sistematizado (...) Eles já implantaram em muitas empresas, já conhecem o caminho das pedras, já erraram, já acertaram. Então é muito mais fácil você não errar tanto com uma consultoria dessa do seu lado. Como sempre, quer fazer a sua receita de bolo você corre o risco de errar. E nós sempre optamos por ter a nossa receita (Dir.).

Embora a empresa tenha utilizado métodos e ferramentas importadas, a Diretoria procurou adaptar o modelo conforme os pressupostos culturais da gestão (Paladini, 1994). Esse é um aspecto importante quando se propicia uma mudança da ordem da Qualidade Total, uma vez que a cultura da organização é um dos elementos mais difíceis de ser alterado e está se utilizando um formato que foi concebido no exterior.

A cultura compreende as premissas básicas criadas ou desenvolvidas por um grupo para resolver suas necessidades de adaptação externa e interna. O grupo ou organização mantém as práticas mais bem-sucedidas e as repassa àqueles que venham a entrar na organização (Schein, 1987). Então, as mudanças mais profundas implicam desaprender valores e práticas arraigadas. Diante disso, a empresa Toscana realizou uma implantação mais tênue, que viesse a manter aspectos mais sedimentados, com características próprias da sua forma de gestão.

Questiona-se como um processo marcadamente descritivo e normativo, tal qual a ISO, é implantado através de um modelo próprio. Por analogia, encontra-se explicação para essa

questão em Freitas (in Motta, 1997, p. 39), quando trata da cultura nacional e sua adaptação ao que é importado:

(...) o bom entendimento das organizações brasileiras inicia-se no desenvolvimento dos traços gerais de nossa cultura. Ao importarmos metodologias de análise de cultura organizacional, aprendemos como interpretar organizações individuais segundo metodologias que não pressupõem a cultura brasileira como pano de fundo, esquecendo que aspectos importantes da cultura da organização emanam de traços da cultura nacional.

Quando se trata da formação de uma cultura comum sobre a qualidade nas diversas fábricas, há a seguinte manifestação:

Existe uma preocupação de uniformizar, porque senão fica difícil. Há necessidade de que isso seja centralizado, o modelo seja centralizado. Algumas coisas pode ser (...) ter um jeitinho do gerente vamos dizer assim, mas a grande maioria é centralizada. Com alvo centralizado (Dir.).

O controle é um dos aspectos mais importantes quando se trata da qualidade. As observações realizadas durante a pesquisa e as entrevistas com sujeitos de outros níveis hierárquicos indicam que há alguma tentativa de eliminar “jeitinhos”, embora a centralização nas mãos da direção da empresa seja algo menos visível. Em conformidade com elementos já apresentados, o Diretor identifica a marca dos gerentes, mas com intensidade menor do que o registrado por alguns gerentes de fábrica.

Há outro aspecto salientado, que é a necessidade de configurar uma gestão participativa que seja amplamente disseminada como um valor na empresa:

Isso é uma necessidade que a gente tem de desenvolver. É um sistema mais participativo. Até o meu estilo é participativo, porta aberta. Eu sou diretor de chão de fábrica. Em vez de chamá-los na minha sala, eu vou à sala deles. É o lugar onde eu me sinto bem, dentro da fábrica! Mas isso não é suficiente. Precisaria ser uma coisa sistematizada de que eles tivessem oportunidade, independente de quem quer que esteja no comando, pudesse está participando, como era o CCQ. Isso realmente é uma carência nossa (Dir.).

A gestão participativa no caso do Diretor, aparece associada a uma característica de personalidade sua que é identificada na prática como “portas abertas”. Relata que a organização necessita gerar uma cultura mais participativa, até mesmo como forma de ocupar o espaço que já foi do CCQ na empresa. Existe a possibilidade de participação, mas como decorrência de um estilo de gestão do Diretor e não como estratégia adotada pela empresa, relegando-se um dos elementos que aparecem positivamente associados à implantação da Qualidade Total (Hirata, 1992; Ishikawa, 1993; Ruas, 1994; Hackman, 1995).

O aspecto informalidade como uma marca da cultura da Toscana, é o mais destacado pelo nível dos **Gerentes**. Conforme um deles:

A Toscana sempre (...) um ponto forte também foi a informalidade, mas a informalidade não naquilo que as pessoas pregam. Então os nossos processos sempre foram controlados (...). Nós não tínhamos seqüência de tratamento aos controles, quando havia os desvios. Tanto que ISO, que a certificação vieram para dar tratamento aos nossos controles, porque eles já existiam, não tão sistematizados como uma ISO, como uma norma prevê (...). Nós controlamos a temperatura de queima. Há 21 anos atrás o primeiro produto já foi feito esse controle. Então esse controle existia lá no papelzinho, marcadinho no papel (Ger. 4).

Nesse relato, a qualidade aparece como um valor naturalmente aceito pela empresa e que somente foi sistematizado com a implantação de um modelo próprio, conforme é reiterado outras vezes. É o encaminhamento para solucionar discursos ou práticas que desviem da produção sob controle.

Os efeitos menos positivos da pouca formalidade podem ser constatados em relatos como os que seguem:

O grande problema é o seguinte: por cultura a empresa ela é um pouco serrote. A cultura disso, ela tem picos de entusiasmo, picos de depressão (...). A empresa às vezes caminha muito forte num programa e esquece os outros. Hoje é a inovação. É importante manter aquela brasa sempre fazendo aquele calorzinho pra manter os outros programas (...). Ela é muito informal. Aí isso (Qualidade Total) trouxe bastante formalidade. Acho que foi um avanço extraordinário (Ger. 7).

(...) que a qualidade total ela tem alguns conflitos na Toscana. Tem momentos que a Toscana pensa como uma empresa que tem a qualidade total. Tem outros momentos que ela esquece disso (...). As coisas não têm uma continuidade, elas começam e terminam (...). A empresa é muito

grande, eu acho que ela peca por querer implantar tudo no mesmo tempo, em todos os lugares e aí o pique das várias unidades é diferente. O Diretor não consegue acompanhar tudo isso e a coisa acaba morrendo (Ger. 1).

A descrição da informalidade associada à falta de continuidade dos programas e utilização de métodos vai ao encontro do que foi verificado por Macedo-Soares e Lucas (1996), ao pesquisarem empresas brasileiras líderes na adoção da gestão da Qualidade Total. As autoras salientam que poucas são aquelas que se utilizam de práticas gerenciais sistematicamente e de forma extensiva.

Apesar dos senões, existe uma compreensão de que a forma organizacional tratada é um valor obrigatório:

Ninguém mais fala de qualidade total. Não temos ouvido falar isso. Isso já está embutido no processo. Ninguém mais admite. Poxa, se está no mercado é porque tem qualidade. É algo que tem que estar incorporado nas pessoas, em todos os aspectos (Ger. 7).

A argumentação no sentido da prevalência do modelo de gestão baseado na qualidade vem ao encontro de uma necessidade de evolução que contemple maior capacidade de adaptação ao meio. É compreendida como um requisito obrigatório à sobrevivência no mercado competitivo (Wood Jr., 1992, Coriat, 1994).

Quando se questiona em que se constitui a Qualidade Total para a empresa, encontra-se uma forte vinculação com o processo de certificação através da norma ISO:

Com essa ISO 9000, foi um programa fantástico isso que está aí. E até educação de fazer a coisa perfeita, estás entendendo? Então o projeto qualidade numa empresa (...). Eu não vejo empresa atual se não implantar em escala. Lógico, o projeto nosso é um projeto arrojado, de empresa globalizada, que quer crescer. Então isso tem que estar (...). O espírito do colaborador voltado pra qualidade, a coisa dentro do contexto da qualidade (Ger. 3).

Outro aspecto salientado e que se repete entre os gerentes é a preocupação com o controle. Ao tratar da standardização de procedimentos, a ISO e a Qualidade Total enfatizaram a adoção de formas de controle nas mais diversas etapas da produção (Campos, 1992; Ishikawa, 1993; Hackman, 1995). Além disso, a etapa se tornou contemplada por diferentes agentes, uma vez que passou a ser exercida pelos superiores hierárquicos, pelos clientes e pelo próprio autocontrole.



Constatou-se que, para os gerentes, há uma forte vinculação entre a qualidade e o papel social da empresa na própria cidade:

A gente vê na própria cidade: ela pegou a cultura Toscana. A cultura Toscana de qualidade tu vê pela limpeza e organização da nossa fábrica. Tu chega tu vê um pátio bonito. Isso é qualidade. Tu vê uma rua limpa, tu vê uma sala de trabalho limpa. E isso extrapolou a empresa. Isso foi pra cidade, foi pras casas dos nossos funcionários (Ger. 4).

A adoção de treinamentos atitudinais (Leite, 1994a), associados às novas tecnologias sócio-organizacionais, parece estar contribuindo para essa disseminação dos conteúdos e sua aplicação em contextos mais amplos. Princípios relacionados à organização e à educação para o meio ambiente têm sido bem absorvidos pelos empregados (como poderá se constatar de forma mais clara em outras análises).

Através de contatos com diferentes pessoas e das observações realizadas pela pesquisadora, verifica-se que a cidade em que está localizada a empresa passou por um processo de franco desenvolvimento, que vem acompanhando a expansão da empresa.

A informalidade e a inexistência de uma gestão que esteja preocupada em centralizar as diretrizes e ações são a tônica dos conteúdos expressos pelos **Chefes**.

Nós não temos nada assim de gestão (...) nem se quer implantar! A impressão que se tem é essa! A gente trabalha com uma ferramenta que se chama TPM (...) é de manutenção, ferramenta de manutenção. Daí foi dito: não, nós não vamos fazer isso, porque vai levar pra gestão (...) nossa gestão é bem participativa, é bem solta. Eles não querem nada que amarre! Isso eu acho legal. Eles não querem nada que fique amarrando (Chef. 3).

Falta uma administração geral. Hoje o que está acontecendo, na T1 tem uma particularidade, na T2 tem outra, cada uma faz da forma que achar mais conveniente. O que nós estamos querendo agora é fazer com que tenha uma sistemática (...). (Chef. 11).

Tanto Gerentes quanto Chefias têm se ressentido da falta de uma gestão que gere um raciocínio mais sistêmico em relação à organização e ao processo de trabalho (Senge, 1990). Certamente que uma visão amplamente compartilhada deve permitir que as diversas fábricas aprendam com as melhores práticas das demais, nos erros e na experimentação com novas metodologias.

Essas peculiaridades parecem estar colocando alguns conflitos para a organização, que é entre tentar manter valores arraigados (informalidade) e, ao mesmo tempo, adotar práticas

gerenciais que demandam maior controle em todas as instâncias.

O aspecto referente à manutenção de vários programas concomitantes, as dificuldades em mantê-los e a dinamicidade a que a empresa se propõe pode ser verificado através do seguinte relato:

(...) às vezes a empresa, ela toma certos caminhos assim, vamos dizer (...) A Toscana, eu sinto que durante um tempo ela só buscou qualidade, qualidade, qualidade, inovar, fazer um produto diferenciado etc... etc... e às vezes ela esqueceu de um outro lado (...). Quando você começa a aumentar tuas vendas e a vender soluções personalizadas, por exemplo. Imagina a expedição pra poder separar isso. Você tem que ter uma logística muito grande. Muitas vezes a Toscana, ela sai na frente. Primeiro ela faz (...). (Chef. 2).

Verifica-se, tal qual nas reflexões de um dos gerentes, que a empresa tem dificuldades em manter a sistematicidade dos seus programas, tendendo a deixá-los com pouca manutenção no decorrer do tempo (Macedo-Soares e Lucas, 1996). Por seu lado, parece utilizar-se da informalidade como modo de lidar com a necessidade de dinamismo. A adaptabilidade mostra-se como um traço forte encontrado na Toscana e que pressupõe ajustamento dos processos operativos, de modo a conferir a agilidade necessária à empresa (Prates, 1997).

Nessa direção, há outras Chefias que salientam que a mudança para uma cultura de qualidade e que seja introjetada pelos empregados está ocorrendo agora.

Eu diria que isso está começando a entrar na cultura da empresa, essas ferramentas da qualidade. E é um (...) pra mim o que eu julgo ser o mais importante. Aí quando começa a entrar na cultura da empresa, no sangue da empresa isso, a evolução é natural. Aí não precisa aquele negócio de (...) nós falamos aqui modelo GA (...) Goela Abaixo. Então não precisa isso. É um negócio natural. Vai acontecendo naturalmente (Chef 13).

Essa e outras Chefias valorizam a introjeção do valor qualidade como o pressuposto para que o processo e sua aplicação possam ocorrer sem interrupções. Quando é muito forçado, há maior dificuldade de que seja adotado sem entraves. Paladini (1994) salienta que a direção da empresa deve dar o exemplo no que tange às alterações em termos de normas e regras, de modo a atenuar resistências. Com base nos conteúdos da Chefia, encontra-se reforçada a tese de prática da liderança **top-down**, caracterizado aqui como G. A.

Há o predomínio na opinião dos **Assistentes** de que a cultura voltada à qualidade é um

valor aceito pelos empregados e que vai ao encontro do que asseveram os gerentes de que se trata de algo natural e inerente à prática dos negócios.

Qualidade total já é uma coisa natural. Tem que se mandar um produto bom pro cliente. E aqui também, quando eu cheguei, já estava cobrando em cima disso aí. Depois é que foi implantado ISO 9000. A ISO 9000 também é uma norma que está sendo exigida pra abranger mais mercado. Então para as pessoas conseguirem comprar, ter garantia que aquele produto é bom. Então eu acho que qualidade, isso aí já é uma coisa natural de todo mundo. De acordo com as exigências do mercado as coisas vão se modificando (Assist. 7).

Constata-se que o trabalho de desenvolvimento de atitudes favoráveis à qualidade foi bem incorporado, de modo que o modelo é interpretado pelos indivíduos de diferentes níveis hierárquicos como “a” possibilidade de se manter no mercado (Aidar, 1997). Os senões quanto à aplicação acompanham esse posicionamento.

Eu diria que a filosofia está incorporada, existe e funciona, só que há um retardo muito grande na atualização das coisas. Por exemplo: eu troquei um funcionário hoje, eu tenho obrigação de treiná-lo já pras normas... E nas auditorias que eu fiz eu não percebo isso (Assist. 7).

Apesar de mencionada a adoção dos preceitos do modelo implantado, constata-se que os entrevistados têm exemplos para citar em que a informalidade está presente. A norma prevê determinadas ações, mas elas não são plenamente contínuas, reiterando-se o aspecto de limite na extensão do uso do modelo.

Por seu lado, há assistentes que trabalhavam em outras empresas e que salientam o avanço da Toscana no sentido de uma cultura mais sedimentada para a qualidade:

A (...) vem de uma cultura Suíça. Eles trabalham bem forte em cima de produtos. No começo tinha todo um conjunto que trabalhava tudo em cima de parede, piso, banheiro. E eles eram bastante forte em termo de qualidade, em termos de custos ou redução de custos, desperdício (...). No começo que eu vim pra cá, aqui já era um pouquinho diferente (...) o pessoal já tinha um esbanjamento maior. Então com isso a gente tá começando a melhorar e a cultura daqui está bem diferente (Assist. 5).

(...) digamos assim, em termos de qualidade. A exigência da (...) era bem maior que aqui. Agora, com o mercado mais exigente as coisas estão mudando. Está indo pra um outro rumo. Então, está bem mais difícil fazer qualidade aqui dentro. Não está fácil passar um produto (...) digamos assim

com defeitinho, alguma coisinha que às vezes o cliente não vê. Esse jeitinho de conseguir deixar passar hoje já não tem mais isso. E é uma qualidade só (Assist. 6).

A mudança da cultura parece estar fortemente associada ao fato de que a concorrência se tornou mais acirrada e as empresas procuram aprender com base nas melhores práticas dos outros (Garvin, 1993). Contribui igualmente para isso o fato de que a satisfação do cliente se constitui em uma das bases principais sobre a qual se assenta a Qualidade Total (Juran, 1991; Falconi Campos, 1992; Ishikawa, 1993; Feigenbaum, 1994). Como a qualidade se apresenta para solucionar esse binômio, torna-se um recurso natural, conforme já analisado anteriormente.

Para os **Empregados da Base** da hierarquia, predomina a perspectiva de que a qualidade é um valor introjetado como válido. As normas e regras adotadas com a implantação de um modelo direcionado para tal objetivo pressupõem certos requisitos de ordem comportamental, bem como mudanças na forma de gestão.

(...) deixa a pessoa mais responsável, e a gente (...) assume um compromisso. Se a pessoa assumiu um compromisso com a qualidade, ele tem que ser responsável. Se eu não for responsável, (...). As peças pode entrar no forno de uma forma que possa dar problema na queima, ou no forno em si pode dar vários problemas (Trab. 1).

(...) mas aqui na Toscana, qualidade total é tudo. Porque tudo que a gente faz é em função da qualidade. Você elimina lá um desperdício de esmalte, você está fazendo qualidade. Elimina um defeito no produto, está fazendo qualidade. Você está produzindo bem, também está melhorando a qualidade (Trab. 13).

A racionalização do modelo necessita de atitudes favoráveis, de modo que a introjeção dos valores e ferramentas ocorra nos diversos níveis. As atitudes passam a ser incluídas entre os elementos que compõem a competência profissional (Bedwé, 1995; Dutra, 1998).

O modelo pressupõe a participação de todos os membros da organização no processo (Ishikawa, 1993). Isso significa que tanto os executivos quanto os trabalhadores necessitam contribuir com a sua parcela para que as ações resultem em um produto ou serviço de qualidade. O compromisso com as diversas etapas do processo produtivo permite que se gere um valor relativo não somente à busca do resultado final, mas ao controle continuado.

Há outros relatos que reafirmam os conteúdos valorizadores da gestão da qualidade para o processo de trabalho. Entretanto, nesses reaparece a característica da informalidade,

manifesta em descontinuidade e falhas na sistematicidade.

Como eu vejo a qualidade total? Eu acho que ajudou muito! Ajudou porque na época a gente pra pegar um processo de linha ou fazer qualquer função tua aí, tu tinha que pedir informações pro teu colega, e de repente o teu colega passava errado as informações (...). Tu tens a qualidade pra (...) lá a ISO. Pra pesquisar, saber se isso está correto que ele falou. E ali estão os padrões onde tu pode seguir certo. Só que eu acho que muitos setores não estão é cumprindo (Trab. 12).

Eu acho que mudou bastante. Melhorou, até junto com essa qualidade aí era pra entrar essa (...). Essa nova (...) que está intocada acho que na qualidade também. Essa MO. Manutenção Operacional. Era pra entrar isso aí. Acho que faz uns dois anos já que eu tô ouvindo falar nisso aí. Mas acho que esse último agora disseram que iam pegar forte mesmo e está falhando feio. Porque a nossa manutenção aí não sei. Não vai, não vai. Parece que anda pra trás (Trab. 10).

O conflito que deve estar latente, sinalizado em conteúdos anteriores, está entre a formalização e a prescrição requerida pelos modelos versus a informalidade sustentada pela administração.

Uma contribuição importante para a verificação do grau em que a qualidade vem sendo absorvida como um valor amplamente aplicado na empresa foi fornecida por um funcionário administrativo que atua como auditor:

Coisa meio decorada! Não é uma coisa aprendida! Vamos dizer assim: eles não entendem que esse tipo de ferramenta ela se torna melhor pra desempenhar a atividade dele (...). Não, eu faço do meu jeito! Como é coisa decorada, de uma auditoria pra outra você sempre acaba esquecendo a decoreba das coisas. Só que a mudança cultural é muito mais difícil! E você fazer as pessoas entenderem também não é uma coisa simples (Adm. 2).

Conforme salienta o auditor interno, a mudança cultural é algo muito complexo. Ao alterar padrões de atitudes e comportamentos que foram sendo considerados os mais adequados para a sobrevivência da empresa e a dinâmica das pessoas (Schein, 1987), encontra resistências ativas ou passivas. Nesse sentido, considera-se que um trabalho capaz de mostrar concretamente as vantagens com a adoção do novo padrão tem maior possibilidade de ser aceito e incorporado na prática.

### **6.1.1.3 Ferramentas para a qualidade**

Os entrevistados foram questionados acerca das ferramentas, métodos e técnicas utilizadas para trabalhar com Qualidade Total. Por se tratar de uma questão mais objetiva, houve considerável concordância em relação àquilo que é adotado na empresa e o que não tem sido mantido.

Na representação do **Topo** da Toscana, existe entendimento da melhoria contínua como a ferramenta mais importante e difícil para a empresa colocar em prática. As falhas para a sua adoção podem ser assim caracterizadas:

É, ferramenta (...). Eu considero como uma das mais complexas é a história da melhoria. O pilar da melhoria é um pilar assim que precisa de muito suporte, muito apoio. Você sabe que toda fase (...) todo processo e todo mundo têm melhorias pra fazer. Existem aquelas melhorias que o próprio pessoal pode implantar: um kaisenzinho lá que faz um pequeno kaisen, uma pequena melhoria. A gente não tem a área de engenharia específica pra melhoria ainda. O pilar de melhorias eu considero que é o pilar assim que a gente tem mais dificuldade. É uma coisa que numa fábrica de processo contínuo como a nossa, toda implantação, toda melhoria, às vezes tem que parar a máquina, pra estudar, pra redesenhar. Isso é complicado (Dir.).

A importância da melhoria contínua está bem clara quando se trata da Qualidade Total. Compreende a preocupação com o controle das suas manifestações em todas as ações e, portanto, significa qualidade de serviços, produtos, trabalho, pessoal, sistema, objetivos, entre outros. Ishikawa (1993) salienta, ainda, que a garantia da qualidade se encontra no cerne de todo o controle de qualidade e o ciclo PFVA possibilita considerar todas as ações necessárias tanto à prevenção quanto à correção de problemas.

A adoção da norma ISO 9000 pode ser a principal causa para os limites na implantação da melhoria contínua. Uma das críticas à normatização decorre do risco que a empresa corre em subutilizar os preceitos da melhoria, por se apegar ao que está prescrito (Wood Jr., 1995).

Para os **Gerentes**, a principal ferramenta voltada à qualidade é a ISO 9000, conforme se verifica no seguinte relato que espelha a posição entre os pares:

Eu, quando você fala em ferramentas de qualidade total, primeiro que me vem (...). As normas e procedimentos bem claras. E objetivos. Segundo o treinamento (...). Pra mim qualidade total é todo dia... É difícil! (Ger. 8).

A certificação, eu tenho comigo que ela confirmou o que nós somos. Aquilo que nós já fazíamos, e dar mais objetividade. Sistematizar melhor os controles que a gente fazia. Porque sempre a Toscana foi qualidade, sempre

primou pela qualidade. Então eu diria pra ti que a certificação (...). Não foi o órgão que fez com que a Toscana tivesse qualidade, não (Ger. 4).

O grande pilar sobre a qual se assenta a gestão da Qualidade Total é a certificação da empresa, uma vez que atesta que a mesma faz o seu produto em conformidade com normas e desse modo referenda o que a empresa fazia na busca pela qualidade. Para que o produto possa ser competitivo no mercado, precisa desse “selo”, pois o valor que lhe é agregado é reconhecido pela clientela. A implantação da norma ISO 9000 pode ser uma boa estratégia a ser adotada por uma empresa que necessite de guias bem estabelecidos para a implantação de sistemas direcionados à qualidade (Wood Jr, 1995). Portanto, as normas, os procedimentos e o treinamento para atender aos requisitos de sua manutenção são ferramentas cruciais para a gestão dessa empresa.

Alguns gerentes salientam as técnicas utilizadas de modo mais específico. Nesse caso, sobressai o **checklist** como principal instrumento de análise da qualidade.

Ferramentas são importantes: o **checklist** continua até hoje. Ele pode ter ganhado uma formatação diferente, pode ser um pouco mais novo, pode ter um controle, vai pro computador. Mas lá na linha ainda continua esse mesmo papelzinho, só que agora é dado o tratamento sistemático (...). As ferramentas que a gente implantou no processo ISO, que eu vejo que elas são importantes, são os tratamentos de controle (...). Um bom controle de qualidade para que variações tenham a menor influência no processo (Ger. 4).

O exposto mostra que as ferramentas estão voltadas ao controle da qualidade. Tal procedimento se justifica tanto em razão de que determinados autores (Deming, 1989) utilizam qualidade praticamente como sinônimo do seu controle, bem como os seus principais articuladores conferem ao mesmo um papel fundamental para o alcance da qualidade (Juran, 1991; Campos, 1992; Ishikawa, 1993). O controle passa a ser requisito em todas as etapas do processo produtivo, ou seja, desde a entrada da matéria-prima até o atendimento ao cliente final.

Entre as **Chefias de Divisão**, a certificação aparece como ferramenta básica para o atestado de qualidade e que vai ao encontro da necessidade de gerar lucros. Para alguns deles, a qualidade está consolidada através da cultura da organização e, portanto, vai se refletir naturalmente sobre o resultado do trabalho, como a forma ideal de fazer frente ao mercado globalizado e competitivo.

Há um grupo de Chefias que está mais absorvido pelas questões operacionais que essa

forma de gestão demanda e que formam a perspectiva predominante neste nível. Na prática a qualidade relaciona-se com conteúdos tais quais:

A norma ISO 9000, ela é um pilar, vamos dizer assim. Desse pilar, eu acho que o mais importante é padronização. A padronização... das tarefas. A padronização de operações. A tarefa que cada um tem que executar, isso é padronizado. Os padrões técnicos. As condições de trabalho, isso é padronizado... Então essa formalização, pra mim, é o grande benefício da ISO 9000. Ela ajuda a não perder a referência do processo. Então o que você produziu há algum tempo atrás você tem histórico, tem documentação disso tudo. Tem valores padronizados. Você tem as tarefas operacionais descritas, padronizadas, te dá escrito. Tira, vamos dizer assim, do... jeitinho brasileiro (Chef. 5).

A padronização constituiu-se no conteúdo mais referenciado quando se trata do instrumental para a gestão da qualidade, o que se mostra justificável, uma vez, que conforme se observou, o processo produtivo no setor cerâmico é constituído de muitas variáveis, fazendo com que haja uma opinião corrente de que “dois mais dois não é igual a quatro”. Isso quer dizer que a empresa precisa dominar todo o processo de trabalho, diferentemente de outros setores em que a matéria-prima já vem para a fábrica mais acabada.

A normalização como forma de eliminar práticas pautadas no “jeitinho” brasileiro tem sua razão de ser quando se trata da Qualidade Total, por permitir uma organização maior do processo de trabalho e buscar a racionalização que não coaduna com práticas sem critérios (Wood Jr., 1995).

Uma vez que está se procurando implantar um modelo de gestão desenvolvido em outra sociedade, há que considerar que essa metodologia tem como pano de fundo determinados traços culturais daquela sociedade. Por seu lado, as organizações brasileiras precisam levar em consideração a nossa cultura (Freitas, 1997). O “jeitinho” brasileiro está fortemente associado à idéia do personalismo nas relações, de modo que a existência de interesses comuns possa servir como diferencial para tirar proveito de determinada relação — pessoal ou profissional. Motta (1997, p. 34) salienta que o “jeitinho” é representativo das relações sociais no ambiente de trabalho.

O **checklist** também é citado pelas Chefias como uma ferramenta, cujos dados permitem planejar, controlar e garantir a qualidade. O kanban e o kaizen apresentam-se em seqüência, com menor freqüência.

Basicamente só **checklist**. Kanban já teve mais forte. O produto entra em



linha, alguém preenche qual é a metragem que tem que fazer, já vai dizendo quanto falta pra finalizar. Oh! Daqui a duas horas vai trocar a produção, daqui a cinco horas. E também tem o kanbanzinho na preparação do esmalte (...). Coloca uma fichinha no horário das onze, até as onze ele deve me atender. Kaisen a gente fez alguma formulação. Eu tinha a fichinha, expunha o kaisen feito, a gente mostrava pro povo, deixava aquela fichinha pra empresa. O kaisen se faz hoje como uma coisa cotidiana vamos dizer assim (Chef. 14).

Além do **checklist**, que é uma unanimidade interna quando se trata de ferramenta da qualidade, há identificação do kanban em todas as fábricas — em maior ou menor grau — como um processo de integração da produção que permite maior agilidade (Willey, 1996). O kaizen está bem menos citado pelos chefes, apesar de que nesse relato aparece como uma prática que já foi incorporada ao cotidiano.

O menor uso da ferramenta kaizen vai ao encontro do que expôs o Diretor sobre a dificuldade que a empresa encontra para praticá-la, tendo em vista o suporte e a estrutura requeridos.

Uma variante que foi valorizada nas verbalizações, enfatiza que a direção da empresa gerenciou o processo no sentido da certificação, mas reduzindo as ferramentas somente àquilo que elas têm de essencial, de modo a não torná-lo por demais normativo. Nessa última direção tem-se conteúdos como o seguinte:

Eu fui no curso com eles ali. Com os professores da Universidade ali. Mas existe uma (...) distância muito grande do que se quer com plano de qualidade para a administração da fábrica, no geral assim da empresa. A administração da empresa eu vejo mais assim... Ela quer pegar o melhor daquelas ferramentas. Então a gente estuda todas e não quer dizer que a gente vai encontrar todas. E por um determinado momento muitas ferramentas foram interessantes (...) sei mais ou menos que eles dizem é o seguinte: Toscana tem a cultura de implantar uma ferramenta algum tempo e acabou, não segue em frente (...) Mas até que ponto a diretoria opera nisso ou não (Chef. 4).

A preocupação em não ser excessivamente formal e a descontinuidade naquilo que coloca em prática reaparecem como elementos importantes para compreender o uso que é feito das ferramentas.

As Chefias de Divisão indicam ainda, um possível vácuo na gestão, de modo que a direção parece não atuar diretamente no processo de definição e uso de ferramentas. Ao mesmo tempo, sugerem que esse controle é exercido de forma sutil.

Entre os que têm o cargo de **Assistente de Produção** ou **Líder**, o controle, no seu sentido amplo, e técnicas mais específicas são apontados como as principais ferramentas, conforme se verifica a seguir.

O mais importante é o controle. Tipo se dá um problema você não sabe o que está acontecendo. Então, pelo controle você consegue saber realmente: ah! Saiu fora de tonalidade lá, então você vem pra cá, pára e vai ver o que está de errado. O **checklist** serve como dado pra próxima produção. E tem a ficha técnica também que é uma coisa muito importante. A ficha técnica tem o padrão. O padrão de quando foi criado o produto (Assist. 7).

Conforme analisado em relação aos conteúdos manifestos pelos gerentes, o controle da qualidade é uma das etapas mais importantes do processo e que recebeu grande ênfase por parte dos estudiosos da questão. O **checklist** mostra-se como ferramenta que subsidia a recolocação de um produto novamente na linha. A ficha técnica subsidia o empregado em termos de padrões técnicos como índices para viscosidade.

Quando são expressos métodos específicos, tem-se além do **checklist** e da ficha técnica, já citados, o **kanban** e o **setup**.

Kanban é mais usado pra o esmalte. Aonde está sendo implantado junto com a manutenção alguma coisa. Os outros controles (...) descarga do forno, controle. É praticamente isso. É o **checklist**, os equipamentos de aferição (...). **Setup** nós estamos começando a implantar agora. Já foi implantado algumas vezes, só que não deu certo. Agora parece que estão com um novo plano de **setup**, mas tem tudo pra dar certo (Assist. 5).

Observa-se que os conteúdos apresentados pelos assistentes não diferem dos demais níveis hierárquicos, exceto em um aspecto. Entre o diretor, gerentes e chefes o **setup** não foi citado como uma técnica importante. Entretanto, observou-se que nas fábricas em que há uma variedade maior na produção, o **setup** constitui-se em premência. Isso porque se faz necessária a pronta capacidade de alterar o processo produtivo, visando fazer diferentes produtos em um curto espaço de tempo.

A padronização é citada como a ferramenta básica que os **Trabalhadores** dispõem para alcançar a qualidade. As normas são o instrumento que permite dirimir as dúvidas e os padrões possibilitam reduzir variáveis intervenientes em um processo produtivo que depende de muitos insumos.

A gente é comprometido com a qualidade. Então pra ser comprometido com a qualidade você tem que cumprir os padrões. Isso é um dos pilares. Então eu gosto sempre de trabalhar com padronização. Eu saio fora do padrão. O que que vai acontecer? Correr risco de perder esse produto (Trab. 1).

(...) seguir à risca aqueles padrões de esmalte, que às vezes antes a gente tinha... Vinha os padrões e às vezes um esmaltezinho tava (...) Não batia! Bom, mas agora, hoje nós temos, nós trabalhamos em cima. Tudo bem padronizado! Que às vezes a gente fazia o esmalte e ele saía um pouquinho mais claro, uma coisinha mínima. Agora vamos testar em linha pra ver! (Trab. 2).

Como constatado no Programa de Qualidade da empresa, a normatização constitui-se em uma das bases do projeto. Ela fornece suporte para o controle da qualidade, que, conforme Juran (1991), é uma ferramenta para atingir objetivos do processo e do produto. Como parte das ações direcionadas à normatização e ao controle, estão contempladas as técnicas específicas que lhes dão suporte.

A gente usa muito **checklist**. Tudo registrado. É preenchido **checklist** do meu setor, levantamento de defeitos. Isso é tudo passado pro micro depois, pra que as chefias tenham como puxar e ver como está essa qualidade durante o turno 3, o turno 2, o turno 1 (Trab. 9).

Alguns poucos empregados contemplam além das ferramentas básicas, identificadas diretamente como aquelas que permitem o controle e a manutenção dos parâmetros normativos. Para esses:

Um pouco de kaisen. Kanban usa bastante (...). Ficha técnica. O kanban é no ateliê de esmalte. Fazendo esmalte, pra ver a produção (...). Quanto tu vai produzir, quando vai trocar. É o que mais usa. Da produção usa menos, e nós usamos pra pedir lá atrás. Você leva lá, bota a fichinha de kanban, lá eles trazem o esmalte pra linha (Trab. 13).

A incorporação estaria nas diversas ações da produção.

#### **6.1.1.4 Dificuldades**

Quando se consideram os relatos apresentados pelos entrevistados, identifica-se uma série de diferentes entraves ao trabalho, mas que apresentam como conteúdos mais comuns os que serão tratados nessa seção.

No nível da **Direção**, verifica-se uma perspectiva mais macro de análise, que não se reporta às dificuldades mais cotidianas de gestão da empresa.

Eu te diria o seguinte: a nossa empresa não é um mar de rosas, certo? Nós temos problemas como toda empresa tem. Existem alguns programas que precisam de investimento até pra serem solucionados, mas nós temos bem identificado onde é que estão os problemas e procuramos trabalhar esse problema pra melhorar. Temos planos de ação pra resolver. Vou dar um exemplo: qualidade ambiental, qualidade de efluentes sólidos (Dir.).

A empresa divulga que tem na preocupação com o meio ambiente uma das bases para a qualidade. Nesse sentido, enfatiza a existência de iniciativas como práticas de melhoria contínua, medidas de prevenção à poluição, educação ambiental e uso racional dos recursos naturais (**home page** da empresa).

Ainda não tem a certificação conforme a ISO 14000, que é um requisito cada vez mais importante e que serve como marketing para as empresas, uma vez que a ecologia passou a ser um valor social. Quando questionado sobre a intenção de intensificar ações para conseguir o “selo verde”, esse profissional salientou que naquele momento os investimentos<sup>19</sup> estavam sendo prorizados para a expansão da empresa, através da construção da fábrica de porcelanato.

Os principais entraves relativos à qualidade identificados pelos **Gerentes** estão sintetizados em dois elementos principais: o relacionamento com os fornecedores e o caráter cíclico da preocupação com a qualidade. Os conteúdos estão representados pelas seguintes falas:

Nossos fornecedores talvez ainda não tenham uma qualidade total implantada. Isso aí dificulta um pouco até a gente engrenar. Mas nada que nos atrapalhe (Ger. 5).

Dado que a empresa lida com parceiros que fornecem argila, corantes, fritas<sup>20</sup>, plásticos, **design** e, portanto, envolvem uma ampla gama de negócios, a administração dos suprimentos não é uma tarefa simples. Para se ter uma idéia das dificuldades relativas à aquisição de matéria-prima, por exemplo, existe um grupo de gerentes que defende a compra de argila da Turquia, considerada de excelente qualidade.

---

<sup>19</sup> Os investimentos da empresa podem ser verificados no Anexo 9.

<sup>20</sup> Fritas: têm a propriedade de fundência, como componente básico do esmalte. Passa por um processo de aquecimento e resfriamento rápido, de modo que trinca toda, formando patrículas muito pequenas de vidros,

O entendimento de que a qualidade ainda não é um valor professado longitudinalmente na organização, reforça conteúdos apresentados anteriormente:

Eu acho que é um processo de ciclos. Por quê? Conforme estão chegando aí as fiscalizações, é um momento que acontece. Aí você ouve todo mundo falar na qualidade total. Aí fica forte, fica quente na empresa. Passou, aí se pára. Aí os marmanjos ficam ali em cima e tal. Aí você tem uma documentação pra atualizar, nem sempre na mesma velocidade, por exemplo, você fez um procedimento diferente, tem que atualizar (...) e eu me enquadro nisso, heim? É a própria (...) as coisas do dia-a-dia da companhia (Ger. 8).

Conforme salientado anteriormente, a empresa apresenta características similares a outras empresas brasileiras líderes em implantação da qualidade e que mostraram dificuldades em adotar essas práticas gerenciais sistematicamente e de forma extensiva (Macedo-Soares e Lucas, 1996).

Tais quais os gerentes, as **Chefias** também expressam dificuldades no relacionamento com os fornecedores e que estão manifestas como a seguir:

Atrasos de entrega. Isso é um dos grandes fatores aí de falta de material. É atraso na entrega, problema de qualidade. Briga por preço (Chef. 9).

Além do problema da qualidade de matérias-primas, acrescenta as deficiências quanto a uma parceria **just-in-time** e a adoção do preço como critério para compra. Esse último aparece também com outros entrevistados, pois as mudanças de fornecedores implicam em alterações na tonalidade dos esmaltes, viscosidade etc., de modo que se tornam necessárias mais adaptações sempre que muda o produto disponível.

Para outro grupo de chefes, a produção com qualidade e o alcance da monoclasseificação mostram-se como um grande desafio a ser transposto.

Nós já estivemos melhor. Eu diria que houve uma pequena (...) uma redução de qualidade. Então tem que evoluir mais ainda. Tem que buscar aqueles princípios de mais responsabilidade, de mais dedicação. Um pouco mais de conversa no sentido de que as coisas saiam de maneira adequada, certa. Que tenham um fluxo normal (Chef. 6).

Quando nós conseguimos a meta de monoclasseificação, nós tínhamos uma qualidade estável, entendeste? A gente tinha uma produção estável. Então, quando a gente tem isso mais tranquilo, a gente se volta a atenção para

monoclassificação, está me entendendo? Só que quando a qualidade e a produção ficam conturbadas, a gente não consegue alcançar ela. A gente não consegue manter o nível estável. A gente acaba deixando a monoclassificação de lado (Chef. 5).

O fato de a empresa vender soluções personalizadas faz com que o portfólio de produtos seja muito amplo. Em um processo produtivo com tantas variáveis intervenientes incluídas, manter um padrão desejável que acompanhe a gama de produtos ofertados é uma grande meta. Como a estabilidade na produção está sendo reduzida até mesmo nas fábricas que anteriormente produziam somente em grande escala (caso da Chefia que apresentou o último relato), a meta da monoclassificação torna-se mais difícil e apresenta reflexos sobre vários outros processos na Toscana.

Reunindo tanto as dificuldades de qualidade da matéria-prima quanto do alcance da monoclassificação, há o relato deste **Assistente** que corrobora o que expressam os gerentes e chefias e agrupa idéias apresentadas por seus pares.

(...) Estamos botando um técnico em cada minifábrica pra liberar produto pra nós. Nós estamos com problema de tonalidade. Muito problema de tonalidade. Nós estávamos assim numa época aí atrás, agora até poucos dias atrás que entrava um produto de manhã e ia acertar só no outro dia. É um produto ali... peso e aplicações variando toda vida, pra tentar botar no tom, na monoclassificação. E nós estávamos passando muita dificuldade com isso aí, mudando muito (...). Matéria-prima (Assist. 9).

Existe uma avaliação nesse nível hierárquico de assystematicidade nas ações voltadas à Qualidade, tal qual manifestaram os gerentes. Assim:

Na outra também era certificada. E eu trabalhava no setor que fazia os procedimentos, controlava todos os procedimentos. Daí eu vim pra cá (...) faz, eu acho uns 8 meses que eu fui fazer o curso pra ser auditor, daí participei de umas quatro auditorias internas. Mas é interessante que você vê que a base, ela deixa perder aquilo que ela aprende, porque ela não aprende por necessidade mesmo. É pressão. Semana que vem tem auditoria, então daí todo mundo malha o pau em cima (...). Você percebe que aquilo ali não é natural, é uma coisa que foi uma decoreba de um último instante. Fugiu daquilo (Assist. 8).

Entre os profissionais que atuam como auditores existe uma avaliação de que a mudança não está plenamente incorporada à prática e introjetada como um valor necessário ao desenvolvimento do trabalho. A descontinuidade faz com que se esforcem para fornecer as

respostas esperadas, quando solicitados.

Entre os **Trabalhadores**, predomina o entendimento de que as matérias-primas entregues pelos fornecedores precisam dar condições para desenvolver um bom produto. Entretanto, não se restringem a estas dificuldades:

A dificuldade de alcançar qualidade, eu acho que é um pouco técnico. Tipo assim: tem que ter um esmalte bom pra fazer um produto bom, pra sair bom lá atrás. Tens que ter uma massa boa pra prensar legal, pra dar tudo certo, pra chegar lá atrás legal. Mas pessoas também. Se as pessoas não estiverem comprometidas, tu não faz qualidade. Hoje eu diria que o maquinário que a Toscana tem aí deve ser um dos melhores. Se não tiver pessoas boas pra trabalhar, não tem qualidade. Não tem quem faça qualidade. Então, eu diria que pessoas é um ponto-chave pra qualidade total! (Trab. 7).

Esse trabalhador reúne dois agrupamentos de conteúdos compartilhados por seus pares. Além dos já analisados aspectos de infra-estrutura e suprimentos, inclui o pessoal como fator determinante para o alcance da qualidade. Nessa perspectiva, há autores, como Hackman e Wageman (1995), que citam entre as premissas que justificam a implantação de programas voltados para a Qualidade o fato de que os empregados são interessados na qualidade do trabalho e, dadas as condições para tanto, promovem ações para melhorá-lo.

A descontinuidade em relação ao uso dos conteúdos aprendidos sobre a qualidade também se mostra marcante:

(...) Não estão a cumprir os padrões que é conforme pede ali. Eu acho que não estão. O que eu vejo na fábrica. Não sei de outras minifábricas. A gente é cliente.. Parece que foi (...) um pouquinho relaxado. Apesar que a gente tem de seis em seis meses a auditoria (Trab. 12).

Observa-se que as duas últimas categorias analisadas salientam a auditoria como um regulador em relação ao uso dos procedimentos de qualidade. Tanto entre esses profissionais, quanto auditores internos, salientam que, mais do que adotar os diversos métodos e técnicas com constância, está ocorrendo uma preocupação em responder aquilo que a auditoria pergunta. Novamente, percebe-se que os conteúdos apresentados em entrevistas, principalmente de gerentes, segund os quais o Programa de Qualidade Total empreendido pela Toscana mostra-se somente como uma decorrência daquilo que eles já eram, diferem do verbalizado por esses assistentes e trabalhadores. Também se questiona se as normas espelham realmente aquilo que eles fazem, uma vez que as auditorias têm percebido a

descontinuidade no uso de alguns instrumentos, bem como a “decoreba” de normas, o que indica falha na introjeção dos conceitos.

Há ainda um aspecto enfatizado neste nível e que não foi mencionado entre chefias. Trata-se da relação estreita entre os índices de qualidade e o ambiente psicológico na fábrica. Desse modo:

Se a qualidade está noventa e pouco, está tudo bom. É difícil de vim bater nas costas dizer: Não, meus parabéns (...). E aconteceu uma coisinha... aconteceu comigo, aí veio um, chamou, o outro veio... O certo é eu admitir que estava errado. Mas tem uma diferença: podia ser toda vida igual, pelo menos quando está bom passar lá pra dizer: oh! Valeu, está legal. Não só quando está ruim vim malhar a gente (Trab. 11).

Quando a produção não está estável e os índices de qualidade e monoclasseificação são baixos, existe a pressão no sentido de resolver os problemas. Em outras entrevistas, os operadores utilizaram termos como “a coisa apertada” e “malhar a gente”, para caracterizar que somente há reconhecimento do que está errado e tentativa de solucionar os equívocos. A aprendizagem com base nos erros parece não encontrar eco na Toscana (Garvin, 1993), e alguns procedimentos para marcar os equívocos parecem gerar sofrimento no trabalho (Dejours, 1999).

Outros empregados, pertencentes a diferentes categorias, salientaram a falta de reconhecimento como uma limitação que encontram no trabalho. O feedback positivo permitiria desenvolver um sentimento de reconhecimento pelo trabalho realizado, o que tenderia a se reverter em melhores resultados tanto na qualidade da empresa, quanto na qualidade de vida do empregado (Walton, 1973).



### 6.1.1.5 Qualidade se leva para fora da empresa?

O questionamento quanto às aprendizagens acerca da Qualidade Total e a sua transposição às situações externas (vida pessoal e social) objetivou identificar a introjeção desse valor pelos empregados. Desse modo, procurou-se verificar a existência de características comuns na aplicação dos conhecimentos nessas situações.

A utilização dos conceitos para aplicação na produção nas situações externas é creditada ao treinamento voltado aos aspectos técnicos e comportamentais. O sucesso desse trabalho tornou questionável para o **Diretor** a vida sem os preceitos da qualidade.

À medida que o pessoal foi treinado, nós fizemos reuniões de conscientização, de envolvimento com todo mundo pra depois começar a trabalhar realmente. E o pessoal aceitou. Hoje está no sangue, para qualquer situação. É uma coisa assim que (...) Eu, seguramente se perguntar pro pessoal, eles vão dizer assim: como é que nós vivíamos antes, sem? Com certeza! (Dir.).

A Qualidade Total passou a ser identificada como a solução natural para a sobrevivência (Aidar, 1997). Não bastando a sua utilização na empresa, passa a ser transposta para as situações externas, fazendo parte do “sangue” dos empregados, ou seja, das suas diversas vivências.

Considera-se que os requisitos comportamentais exigidos dos trabalhadores e que configuram o novo perfil do “artesão eletrônico” (Teixeira, 1996) fornecem os subsídios para um processo de sujeição.

As **Gerências** identificam que os empregados transpõem os conceitos da qualidade para uma gama de situações diversas. Entre os relatos, esse sumariza a opinião dos pares:

Nós temos uma cultura de qualidade, de organização, de limpeza, então o nosso próprio funcionário está levando isso lá pra fora (...). Mas a maioria disso tem se refletido lá fora (...) Ele não compra além das suas posses (Ger. 4).

Os princípios inerentes à qualidade aparecem associados principalmente à utilização do 5 S. Os sentidos da organização e de limpeza são os mais citados. Entretanto, parece que o sentido de autodisciplina é aquele que mais vai se relacionar com a utilização de uma melhoria contínua, tanto na organização quanto na vida pessoal (Willey, 1996).

A relação entre a implantação da qualidade e a sua utilização fora da empresa é bastante próxima, quando se verifica o que expressam as **Chefias** e o que opinaram os gerentes:

Então a gente acaba tipo se enquadrando como um funcionário padrão Toscana. Assim você leva toda melhoria, também, que você quer aqui pra empresa, você leva pra tua vida particular. Você quer também ter a mesma melhoria na tua casa. Em todos os sentidos: sentido de limpeza, organização, economia, o bom aspecto das coisas. A Toscana é muito forte nisso. Uma imagem de uma empresa que está voltada pra aspectos nobres. E a gente, leva isso pra casa da gente também, pra onde a gente mora (Chef. 10).

A organização, a classificação e a limpeza são transferidas da fábrica para as situações domésticas, de modo que até mesmo esposas e filhos passam a ser instruídos na perspectiva da qualidade. Entretanto, enquanto os gerentes trataram da questão como algo mais afeito aos seus subordinados e relativo aos sentidos que envolvem os pressupostos japoneses de qualidade, as chefias de divisão salientam o papel desses para a melhoria contínua. É interessante lembrar que a melhoria contínua foi pouco lembrada como ferramenta para a qualidade e identificada como de difícil aplicação pelo Diretor, uma vez que pressupõe a existência de maior apoio técnico.

Observa-se entre os **Assistentes** o mesmo tipo de transposição de conceitos para as situações externas que foi mostrado pelos gerentes e chefes. A disciplina para fazer sempre corretamente, bem como a limpeza, classificação e organização se repetem:

Principalmente porque dentro da qualidade total, tu tem que entrar dentro de uma disciplina. Tu é disciplinado pra aquilo. Eu acho que essa disciplina, essa... essa coisa de tu tentar fazer a coisa certa, de tu buscar um caminho, esse é o que mais tu leva pra casa. Essa disciplina, limpeza e organização também faz parte da qualidade total. Isso é uma coisa que tu também leva pra casa. Desperdício (Assist. 6).

Além dos “sentidos” já citados, e que se repetem neste nível, os atos de organizar e evitar desperdícios passam a ser palavras de ordem (Willey, 1996). Essa postura diante do desperdício, levada da empresa para a casa, não se resume à racionalização de aspectos mais tangíveis, mas pode ser alargada para questões tais quais a aprendizagem com base nos conteúdos absorvidos nos cursos e palestras, conforme esse Assistente:

Eu aproveito muito o que eu tenho de graça aqui na empresa pra minha vida pessoal (...). Palestras, muitas palestras que a gente assiste. Eu procuro absorver isso que é dado gratuitamente, pra mim, pros negócios que a minha mulher tem. Então eu aplico no meu lado familiar e pessoal, meu negócio próprio... Então quando surgiu a idéia de montar, foi uma coisa bem planejada e diferenciada, em qualidade (Assist. 3).

Para os que se encontram na **Base da Organização**, a utilização dos conceitos voltados à qualidade também são associados ao 5 S. Assim:

A organização, geralmente a organização. Sempre tem um certo tipo de organização, mas assim que a gente aprende as coisas aqui a gente leva pra fora também. Fazer uma coisa certa. Então isso ajuda a gente tanto aqui dentro da empresa como lá fora também. Você se torna uma pessoa bem mais organizada, bem mais correta (Trab. 4).

Embora a maioria dos empregados identifique a utilização dos preceitos de qualidade em situações domésticas, há casos em que salientam que a exigência nesse sentido vai além dos muros familiares.

O serviço que eu faço o mais perfeito possível, pra superar a expectativa do cliente. É tão bom quando eu vou comprar uma camisa lá e (...) pego a camisa, gosto, supera as minhas expectativas. E assim eu acho que (...) chegar na mão do cliente, a hora que ele abre a caixinha está perfeita. Ele bota na parede: ba! Gostei! Superou a expectativa dele (Trab. 6).

Eu levo assim qualidade sobre meio ambiente. Sobre tudo (Trab. 10).

A disciplina e o auto-controle voltados à qualidade passam a ter seu raio de ação amplamente disseminados

### 6.1.1.6 Comentando a Qualidade Total

A Gestão da Qualidade Total na Toscana teve a sua implantação calcada na certificação da ISO 9000 na década de 90. Observou-se que a empresa seguiu passos similares aos adotados pela maioria das empresas catarinenses, que são a contratação inicial de uma consultoria para realizar um diagnóstico e acompanhar o processo de implantação, mas com as principais ações sendo desenvolvidas por pessoal interno. Também é similar as demais no que tange ao tempo para certificação, entre um e dois anos desde o início do processo.

A ISO 9000 foi escolhida como norteadora da mudança, em razão de que a empresa tem como uma das suas principais características culturais a informalidade. Então, se anteriormente havia uma preocupação com a qualidade, ela estava diluída em ações diversas. A normatização permitiu ainda, maior segurança quanto ao processo produtivo, uma vez que é muito complexo no setor cerâmico. Em todos os níveis, verifica-se que essa conotação positiva faz com que as avaliações sejam amplamente favoráveis à adoção dessa forma de gestão. Parece que, nesse caso, predomina a possibilidade apontada por Wood Jr. e Urdan (1995), segundo os quais a certificação pode se constituir em um guia importante para empresas que necessitem se estruturar melhor.

As normas são identificadas como as principais ferramentas para a qualidade. A standardização não garante que um produto tenha qualidade, mas certifica que o mesmo foi produzido em conformidade com padrões. De acordo com o Diretor, haveria necessidade que a melhoria contínua fosse adotada de forma mais intensa na Toscana. Possivelmente a sua utilização não foi mais efetiva devido à padronização, que normalmente adquire um caráter mais fixador de procedimentos. O **checklist** é apontado como principal instrumento para o controle e aperfeiçoamento da qualidade. Possibilita armazenar e controlar as informações sobre a produção, utilizar os dados quando se retoma um produto similar e analisar as falhas. Entre as Chefias, Assistentes e Trabalhadores também estão citados o kanban e, pouco, o kaizen. O **set-up** é identificado por Assistentes e Trabalhadores e se constitui efetivamente em um instrumento importante quando se considera que dependendo do que vai ser produzido, precisam alterar o processo várias vezes ao dia.

Tanto o Diretor quanto Chefias, Assistentes e Trabalhadores relatam que durante a implantação houve uma demanda grande de trabalho e o medo da mudança. Esses conteúdos vão ao encontro daquilo que aponta Dejours (1999), de que o trabalho flexibilizado não significa redução de medo ou sofrimento no trabalho, mas se alteram suas formas. Entre os

Gerentes verifica-se o predomínio do discurso de que não se caracterizou como uma grande alteração, uma vez que a qualidade confirma aquilo que já adotavam.

Os entraves à qualidade relacionam-se com alguns aspectos principais e que se complementam entre os níveis hierárquicos. Para o Diretor, trata-se da ampliação da qualidade ambiental, com o tratamento de efluentes e redução de poeira nas fábricas. Para os Gerentes, refere-se ao relacionamento com fornecedores, que nem sempre primam por seus produtos e o caráter cíclico das ações voltadas à qualidade. As Chefias salientam a relação com os fornecedores e a dificuldade em manter a estabilidade que garanta a monoclasseificação. Os Assistentes reiteram este último entrave apontado pelas Chefias e concordam com os Gerentes quanto ao caráter cíclico das ações pró-qualidade. A assistemática é reiterada pelos Trabalhadores, que apontam ainda a ligação entre o clima organizacional e a capacidade de produzir com qualidade.

No que tange à utilização dos conhecimentos sobre qualidade fora da empresa, verifica-se que há unanimidade de que isso ocorre. Para o Diretor entrevistado, existe uma introjeção do valor, de modo que as pessoas transpõem para as diversas situações aquilo que “está no sangue”. Conforme Gerentes, Chefias, Assistentes e Trabalhadores, a transposição da aprendizagem intra-organização para o ambiente externo está relacionada principalmente aos princípios do 5 S, que tratam da limpeza, organização, redução de desperdício acentuadamente no ambiente familiar. Os Gerentes salientam também esses reflexos na cidade que sedia a empresa. O controle encontra-se extremamente valorizado, ocorrendo tanto por vias externas, como por meio do auto-controle.

Essas idéias como veiculadas como as mais válidas para o grupo social, transformam-se em valor e disseminam-se na cultura. Quando, em seus relatos, os empregados salientam a naturalidade da gestão da Qualidade, fizeram uma introjeção dessa cultura, de modo que a mesma passou a ser transposta além dos muros da organização. É desse modo que os sujeitos falam da exigência em relação às roupas e a conscientização sobre a importância do meio ambiente. Para reforçar a idéia da qualidade dos produtos e do meio ambiente, existe todo um trabalho da mídia. Inicialmente as empresas certificadas eram noticiadas nos meios de comunicação. Aquelas que tratam(vam) os seus dejetos industriais são modelos, enquanto as poluidoras são fonte de vergonha para os trabalhadores.

Ao emparelhar o seu trabalho com qualidade à expectativa de que o trabalhador de outra fábrica (de roupas) faça o mesmo, o empregado da Toscana reforça o seu comportamento pró-qualidade. Nesse mesmo sentido, constatou-se durante as entrevistas que,

comumente, alguns empregados citaram o orgulho de trabalhar em uma empresa que é reconhecida por produzir com qualidade.

### 6.1.2 Aprendizagem e inovação

Embora o foco da gestão da Toscana seja na Qualidade Total, observou-se desde a primeira visita que existe uma preocupação crescente com a Aprendizagem na organização. Não há dúvidas de que é possível relacionar as duas temáticas, uma vez que a qualidade busca melhorar o desempenho organizacional e a produção de conhecimento na empresa pode contribuir nessa direção.

Com esse objetivo em mente, serão apresentados os conteúdos expressos pelos empregados pertencentes aos diferentes níveis hierárquicos, bem com as relações que se estabelecem com a teoria que versa sobre a temática.

#### 6.1.2.1 As formas de aprender

A Aprendizagem Organizacional diferencia-se do caráter sistemático que foi adotado com a implantação da Qualidade Total. Embora seja uma preocupação premente na organização, não há como descrever um amplo processo de utilização de estratégias planejadas nesse sentido, conforme pode se verificar nas falas dos entrevistados.

Nas palavras do representante da **Direção da empresa**, ainda não se configura a existência de uma gestão voltada à aprendizagem, mas há necessidade de que os empregados aprendam devido às mudanças na tecnologia. Essa aprendizagem parece estar relacionada à qualificação do pessoal, através da escolaridade. Desse modo:

(...) tem coisas assim que a cada três anos, quatro anos, ele tem uma renovação da tecnologia (...). E com isso há uma necessidade de treinamento muito constante do pessoal. Precisa de uma capacidade de assimilação maior, de aprendizagem, e isso esbarra no padrão de escolaridade (Dir.).

A preocupação atual com a aprendizagem nas organizações aparece muito associada com a necessidade de rápida adaptação a um contexto sujeito a constantes mudanças. As verbalizações do Diretor expressam essa situação, bem como a relacionam com a elevação do grau de exigência de escolaridade do conjunto dos empregados. Esse posicionamento vai ao

encontro da literatura sobre a reestruturação produtiva (Ianni, 1994; Zarifian, 1992; Dubar, 1996), ao apontar que as grandes empresas, ou aquelas que se utilizam de tecnologia de ponta, passaram a requerer níveis mais elevados de escolaridade e ampliação nos treinamentos e competências dos empregados.

A estimulação de habilidades e saber para os trabalhadores está relacionada com o uso mais otimizado da automatização. O relevo que as inovações tecnológicas adquirem acaba muitas vezes por colocar a mão-de-obra em posição de menor relevo (Stankiewicz, 1992). Os recursos humanos precisam se adaptar aos ritmos e exigências do processo produtivo, que estão de acordo com o funcionamento das máquinas.

Os **Gerentes** priorizam a atenção ao processo produtivo, de modo que chefias e trabalhadores encontrem condições propícias para aprender individualmente e de forma coletiva.

O grupo que eu tenho hoje de chefias, principalmente chefes, nossos assistentes, como eles têm uma necessidade muito grande de auto-conhecimento, de aprendizagem e tudo mais! Dependendo do tempo é bom você mudar, porque o cara começa a sentir o seguinte (...). O cara fala assim: Ah! Eu já sei tudo. Ele é já auto-suficiente e aí existe uma acomodação. Então isso cabe até a nível gerencial, daquela pessoa enxergar e fazer a troca no seu momento certo. Trocar internamente, ou até se não tiver espaço na minha área que eu faça um trabalho com recursos humanos (Ger. 8).

Uma das questões...Tem que estimular também isso. Porque se tu não estimular a tendência é a história do fogo. Uma brasa acesa sozinha o calor vai desaparecendo, então precisa ir incentivando. Eu percebo na minha área o seguinte: a medida em que tu vai conduzindo e forçando um pouco nisso, há um crescimento. Na medida em que tu vais passando, vai decaindo (Ger. 7).

O primeiro gestor salienta a utilização de estratégias de recursos humanos como o remanejamento, de forma a resolver o problema do amplo domínio de um trabalho repetitivo e que deixa de ser desafiador e motivador à ação. Parte do pressuposto de que as pessoas com quem trabalha estão interessadas em se autodesenvolver e a rotina mostra-se como um impeditivo, que virá mostrar seus reflexos no trabalho.

Outra gerência chama a atenção para a necessidade de que haja estímulo para o processo. Não bastaria somente esperar que um ou outro sujeito se interessasse em aprender. O pressuposto subjacente é de que as pessoas não estão naturalmente interessadas na aprendizagem, mas caberia aos gestores direcionar e até forçar nessa direção. Observa-se,

aqui, a existência de dois tipos diferentes de concepção da natureza humana: a primeira mais proativa, enquanto a segunda implica maior passividade e necessidade de direcionamento por parte da gestão.

Embora a organização se diga voltada à aprendizagem organizacional, os gerentes, de uma maneira geral, reconhecem a falta de um projeto definido. Conforme um dos profissionais, a assistemática tem suas causas e seus efeitos:

Não existe nada tão sistematizado. Até a gente tem trabalhado um pouco em cima disso, da gente repassar aquilo que um aprendeu ao outro. É uma coisa que se chama dentro da TPM de lição ponto a ponto. Que você, através de uma lição ponto a ponto, você pode ensinar uma forma de trabalho, um método de trabalho, uma forma de operar o equipamento. Mas você pode também passar pros outros uma solução de um problema. É você replicar pros teus colegas, como é que você fez aquilo ali. Eu acho extremamente falho, porque nós somos unidades isoladas, certo? Os problemas são mais ou menos semelhantes (...) nem sabe que o outro está com o mesmo problema. Teria que ter o gerenciamento maior disso aí (Ger. 1).

Há uma preocupação por parte de gerentes no sentido de que a aprendizagem seja praticada constantemente no processo de trabalho. Isso significa utilizar métodos e técnicas formais, que permitam a transferência de conhecimento rápido e eficientemente através da organização e a elaboração de sistemáticas de resolução de problemas (Garvin, 1993). Entretanto, essa gerência bem observou e confirmou-se que existem falhas quanto a uma visão sistêmica (Senge, 1990) por parte da Direção, o que se reflete no processo de aprendizagem.

Há fábricas que produzem cerâmica mais tradicional, com produtos já conhecidos no mercado e/ou em larga escala. Por outro lado, há aquelas que produzem peças especiais ou que pressupõem mais trabalho, o que resulta em produto diferenciado, nas quais se encontrou uma preocupação mais sistemática com a aprendizagem e seus reflexos no processo produtivo.

Com base nesses elementos, pode-se inferir que ocorre uma aprendizagem incompleta que, nesse caso, pode ser identificada com uma das formas sistematizadas por Kim (1998), que é a fragmentada. No relato, estão salientados problemas de transferência de aprendizagem interfábricas, limitando as possibilidades de que a mesma seja compartilhada pelas unidades.

Se a organização for capaz de analisar o conjunto de fábricas de forma interdependente, desenvolverá condições de se autoconhecer e vislumbrar as mudanças que podem levar à melhoria de produtos e serviços. O aprendizado deve ser dirigido a todos os



níveis hierárquicos e sem distinção de fábricas.

Quanto às formas utilizadas para aprender no dia-a-dia, apresenta-se a seguir a função das minifábricas e do trabalho multifuncional.

(Minifábricas) (...) É uma maneira diferente de você treinar o teu funcionário dentro da fábrica. O teu funcionário hoje que trabalha na prensa, ele também tem que saber trabalhar na esmaltação, ele tem que saber trabalhar no forno e assim por diante. Ele se tornou assim multifuncional. A gente chama aqui multifuncional um técnico do processo. Então ele conhece todas as áreas já da minifábrica. Isso aí tornou-se (...) facilitou bastante o nosso trabalho (Ger. 2).

A adoção do trabalho em minifábricas e a multifuncionalidade representam para o trabalhador a possibilidade de conhecer além do que eram os postos fixos de trabalho. O treinamento é uma estratégia importante de aprendizagem na organização e, quando realizado no próprio trabalho, deve permitir não somente a aprendizagem do “fazer”, mas também a reflexão sobre as ações. Quando voltado somente ao adestramento, pouco contribui para que o empregado atribua significado àquilo que faz. Em contrapartida, o domínio do processo tende a reduzir o estranhamento em relação ao trabalho. A execução de um conjunto amplo de tarefas pelo trabalhador deve ser direcionada para este último sentido.

Ainda sobre as formas de aprender, encontram-se outros aspectos:

Uma outra coisa que as pessoas também buscam, experiências com outras empresas, então elas mesmo sugerem. Poxa, tem esse kanban. Descobri que na Hering funciona muito bem. O que que você acha de eu fazer uma visita lá com outro. Leva mais alguns contigo, vai lá e depois me conta como é que foi (...). Fala aí como é que foi, o que que pode ser aproveitado, o que que não pode (Ger. 7).

A aprendizagem está pautada, em muitos casos, nas experiências e melhores práticas dos outros (Garvin, 1993). Há liberdade para sugerir e experimentar, assim como fazer visitas a outras empresas e participar de feiras e congressos (com limites, como se verá com os assistentes e trabalhadores). Os próprios gerentes visitam anualmente empresas no exterior que são referência em termos de cerâmica. Além da aprendizagem com processos que geram valor agregado ao produto, têm condições de estabelecer parcerias com aquelas que são **top** ou contratar profissionais que prestam consultoria.

Tal qual os gerentes, as **Chefias** também não identificam um programa que norteie a aprendizagem organizacional na Toscana. Entretanto, citam formas que estão incorporadas à

rotina dos empregados, como se vê a seguir:

Do ponto de vista assim, formal, de um programa ou de um fórum pra esse tipo de discussão eu não sei. Mas se, por exemplo, se você for principalmente nas fábricas assim, que é o grande volume de pessoas onde a coisa realmente acontece. Ali, entre 8h15min até umas 9h00min da manhã, todos os gerentes, chefes estão reunidos. Pra discutir como é que foi o dia anterior, o que que tem pra aquele dia, a última vez que o produto entrou. Tem que entrar um produto em fabricação, a última vez que esse produto foi produzido quais foram os problemas. Ah! Como é que eles resolveram. Daí esses chefes e assistentes saem dessa reunião e vão fazer a mesma coisa com o turno que está trabalhando, então isso é uma coisa muito forte (Chef.1).

Apesar da falta de formalização de um modelo amplamente veiculado, existe uma prática de reuniões diárias, com a participação de chefias e assistentes. O resultado desses encontros é repassado e discutido com os trabalhadores. Através desse procedimento, há uma análise sobre o processo de trabalho que deverá se desenvolver, levando em consideração a melhor forma como um determinado produto foi desenvolvido em outras ocasiões e as maneiras encontradas para solucionar os problemas (Garvin, 1993).

Outra forma de aprendizagem já assinalada pelos gerentes e reiterada pelas chefias é o trabalho em minifábricas.

Uma coisa interessante foi uma mudança na estruturação organizacional. Até uns anos atrás a gente tinha a fábrica organizada por setores... A gente transformou a fabrica em minifábricas (...). Então, esse acho que é um fator de aprendizagem. E de mudança de como ver o resultado, de como ver as coisas acontecendo (...). É uma coisa muito forte na fábrica, que qualquer erro, qualquer desvio, de uma área, ele vai se propagar dentro do processo todo (Chef. 1).

O trabalho em minifábricas representa para o trabalhador a possibilidade de conhecer além do que eram os postos fixos de trabalho. Significa um avanço na perspectiva de uma visão sistêmica (Senge, 1990) daquilo que produz, uma vez que tem acesso às várias fases do processo produtivo.

A organização do trabalho em minifábricas, adotado com base no modelo japonês de organização do trabalho, é uma alteração em relação ao fordismo. Isso porque não há uma especialização pronunciada das tarefas ou hierarquia rígida como ocorria no paradigma anterior (Hirata, 1992).

Esse outro profissional encaminha a aprendizagem relacionada à busca da qualidade:

Acho que a gente tem que estar buscando a qualidade. Porque cada vez que a gente está buscando essa qualidade, a gente vai estar aprendendo com o próprio erro que cometeu. A partir do errado que tu fez ontem, hoje a gente não vai fazer mais (...) tem muito a ver mesmo: a qualidade com o aprendizado (Chef. 2).

Como a busca pela qualidade é uma constante no dia-a-dia da empresa, alguns profissionais aproximam os dois objetivos: buscar a qualidade aprendendo sempre. Ao tratarem dos aspectos comportamentais relacionados à TQM, Hackman e Wageman (1995) apresentam alguns processos que consideram chave para compreender as pessoas no trabalho. Entre eles, estão a aprendizagem com base na outra pessoa, sobre os processos de trabalho e sobre as metas coletivas, o que reitera a relação qualidade-aprendizagem.

Essa fala expressa o que parece ser uma preocupação mais efetiva nesse nível hierárquico e que se trata da necessidade de aprender constantemente. Apresenta ainda, elementos sobre os quais se assenta a possibilidade de aprender.

Se você não estiver constantemente atrás de um aprendizado, lendo coisas ou buscando novas alternativas pro teu próprio trabalho, você vai ficando parada no tempo e você não vai crescer. E você também não vai nem ter a capacidade de desenvolver coisas novas (...). De repente o teu colega fez uma coisa. Pô! Eu fazia assim, mas você está fazendo assim. Assim é legal. Isso aqui a gente ganha tempo mesmo. Depende de cada um buscar ou não as alternativas de desenvolvimento, de aprendizagem (Chef. 2).

As chefias parecem ser aquelas que melhor incorporaram o valor amplamente veiculado atualmente, de que é necessário aprender constantemente e transformar essa aprendizagem individual em conhecimento para a organização (Zarifian, 1992). Entre elas, está o maior número de profissionais cursando MBA fora da empresa, bem como cursos de línguas. Infere-se que isso seja decorrente de uma pressão que existe atualmente e que fez com que justamente as chefias intermediárias fossem as mais atingidas pelo **dowsinzing** nas empresas, de um modo geral. A redução de níveis hierárquicos, certamente trouxe demandas diferentes em relação a esses profissionais e que também aspiram ascender na hierarquia.

Em entrevista com um chefe, ele relatou que muitas vezes permanecia em atividades relacionadas à empresa até às 22 horas. Ao retornar para casa, se ficasse no sofá olhando TV ou em outra atividade, pensava que estava perdendo tempo de estudar algo que fosse ligado ao seu trabalho e que poderia aplicar na empresa. O espaço ocupado pelo trabalho em relação

ao total da vida (Walton, 1973) parece estar sendo cada vez mais sacrificado em favor das demandas da empresa e do trabalho.

A aprendizagem permanente é transposta para as atividades que realizam e, devido à complexidade do processo produtivo, mostra-se inerente ao desenvolvimento do trabalho. Nesse sentido:

Quanto a aprendizado dentro da Toscana, eu estou aqui há 5 anos. Todo dia é um novo aprendizado... seja tecnicamente, seja administrativamente, seja de postura. Então é um aprendizado constante. E eu acredito que pros níveis mais baixos isso deve acontecer. Na cerâmica não alcançamos um nível tecnológico, em que a gente consiga constância. Por isso que a gente fala em monoclasseificação. Pra manter uma cor e pra manter o tamanho. Essa é a maior prova que o produto não é constante (Chef. 5).

A aprendizagem seria possibilitada nas diversas ações, em razão de que não se trata de um processo perfeitamente dominado. Nesse sentido, parece haver a clareza de uma meta comum (Senge, 1990), uma vez que se constatou que o objetivo e o compromisso na busca da monoclasseificação são amplamente compartilhados. O alcance da monoclasseificação representa que foram capazes de utilizar competências para fabricar um produto em conformidade com o que espera o cliente e garantir certa constância.

Se, por um lado, existe necessidade de aprender com as demandas diárias e outras mais complexas, por outro, há limites que são apontados não só pelas Chefias, mas serão também pelos Assistentes e os Trabalhadores.

É, eu diria que nós temos certa (...) um pouco de dificuldade de aprendizagem até por causa do envolvimento no dia-a-dia. Você hoje corre o dia todo e (...). Então fica muito restrito pra você (...) talvez buscar um pouco mais para o futuro (Chef. 9).

Um grupo de empregados assinala os limites para coadunar metas e ação, decorrentes da absorção que o trabalho impõe. A necessidade de viabilizar produção com qualidade e monoclasseificação exige uma grande demanda de tempo e energia. Entretanto, os trabalhadores têm um importante papel como agentes de aprendizagem nas organizações (Argyris, 1991, 1992, 1997). A capacidade para gerar condições que combinem planos e expectativas com a ação efetiva constitui-se em uma das condições para que a aprendizagem ocorra.

Diversas outras chefias apontam que a absorção no trabalho gera limites à

aprendizagem, como a falta de uma visão global do negócio. Uma delas chama a atenção para o fato de que os vendedores precisam saber a margem de lucro de cada produto na hora da venda. Exemplifica que na Toscana ainda persiste muito a mentalidade voltada para o m<sup>2</sup> vendido, sem que busquem a maior margem de lucro.

Entre as formas de aprendizagem, estão valorizados os treinamentos que a empresa oferece, as visitas a outras empresas, as feiras e as revistas do setor. O posicionamento delas foi como segue:

O departamento de RH, ele promove palestras, cursos, que eu nem tenho podido, às vezes, participar. Teve um programa grande que foi chamado de **Grid**. As equipes saíam da empresa, iam fora pra poder se conhecer melhor, poder ter uma interação como equipe. Eram feitos alguns testesinhos pra ver se tinha sinergia essa equipe (Chef. 10).

A empresa já está colocando mais as palestras, vários cursos, em relação a aprendizado. Ela disponibilizou a internet, às vezes você pode ver um jornal, ler uma revista. Circulam revistas do mundo cerâmico aí da vida, pra que a gente tenha alguma noção em relação a isso. Vamos a congressos fora da empresa, palestras. Agora não adianta a gente ficar esperando só pela empresa. Cada profissional, cada ser humano, pra própria vida profissional e até garantir o emprego, a empregabilidade que é a palavra do momento (...) (Chef. 11).

A qualificação dos empregados é um dos elementos fortemente associados à idéia de aprendizagem que existe na empresa. O treinamento compreende não somente a perspectiva técnica, mas com a reestruturação produtiva passou a englobar também os aspectos atitudinais (Leite, 1994a). Nesse sentido, ouviu-se de diversos Gerentes e Chefias que o **Grid Gerencial** foi um programa marcante, como instrumento que permitiu maior autoconhecimento por parte das chefias, indicando que essa parecia ser uma necessidade de aprendizagem bem presente nos participantes. Alguns deles relataram que foram surpreendidos pelos **feedbacks** dos colegas, pois não se percebiam como pessoas inacessíveis ou que defendiam demais as posições da sua unidade fabril.

Weick (apud Arthur, 1996) fala de **enactment** para relacionar ação pessoal e aprendizagem cooperativa. A aprendizagem como um processo, que possibilita ao indivíduo vivenciar diferentes experiências profissionais, é largamente valorizada. Por seu lado, as habilidades e competências dos empregados passam a ser um forte diferencial da organização. A capacidade de utilizá-las no sentido dos objetivos organizacionais (Senge, 1990) é um exercício ao raciocínio sistêmico.

A aprendizagem com base nas experiências e melhores práticas dos outros é fomentada (Garvin, 1993) através de visita a feiras, seminários e leituras de periódicos e Internet, no que tange à indústria cerâmica. Durante a coleta de dados, houve dificuldade inicial de marcar algumas entrevistas, porque um certo número de profissionais se encontrava na Itália, participando da Feira de Bolonha, que é considerada a maior feira do setor no mundo. Alguns gerentes também fizeram visitas a empresas nos países europeus (principalmente Itália e Espanha). Posteriormente houve uma Feira da Escola Técnica Maximiano Gaidzinski, com exposição de produtos e um Congresso da área. Os fornecedores custeiam a viagem para participação de Chefiás e Assistentes.

O segundo relato apresenta, ainda, referências à empregabilidade. Nessa perspectiva, cada empregado se coloca no mercado de trabalho como empregável, ao responder às demandas curriculares de que a empresa necessita e precisa ser proativo no sentido da aprendizagem, como forma de sobreviver no mercado.

Constatou-se que os **Assistentes** apresentam diversidade de opiniões acerca de como ocorre a aprendizagem na Toscana. Como se verá a seguir, há relações com cursos formais, com reuniões ou estão limitadas ao aprender a fazer no dia-a-dia.

Tal qual para as chefiás, as reuniões são a principal atividade formal voltada à aprendizagem coletiva. Elas têm uma função de treinamento, análise dos erros, comunicação, aprendizagem de novos equipamentos, aprendizagem com as experiências dos outros.

(...) e a gente no dia-a-dia, a gente está ali dando informação pra eles, cobrando, ensinando, está sempre atualizando eles ali pra melhorar. E cada, digamos, troca de equipamento novo, quer dizer a gente aprende junto com eles. Quer dizer tu está sempre aprendendo (...) e não há nada melhor, digamos, do que eles, que estão no dia-a-dia na máquina ali, sabem mais às vezes do que a gente (Assist. 6).

Esse Assistente salienta que a aprendizagem ocorre diariamente, como se vê reiterado na próxima verbalização:

O que que acontece quando uma pessoa entra nova aqui? Aprende no dia-a-dia. Vamos dizer que o máximo que a gente consiga deixar uma pessoa junto com ela é o primeiro dia. Sempre quando entra novo pra nós, ou é ajudante ou é na classificação, entendeste? (Assist. 1).

As intervenções voltadas para ajudar a fazer constituem parte importante do processo de capacitação dos empregados (Swieringa, 1995), envolvendo principalmente a contribuição

quanto a adaptação, execução e provas. Mas considerando-se a amplitude de um ciclo de aprendizagem, é cabível inferir que o aprender a fazer com base na experiência concreta (Kolb, 1997), como pressuposto de aprendizagem para os operadores, mostra limites.

Com base nos conteúdos apresentados e nos trabalhos de Kim (1998), pode se identificar a ênfase na aprendizagem operacional na Toscana. Isso porque os trabalhadores aprendem mais com o **know-how** relacionado a procedimentos contumazes, que permitem acumulação e mudanças nas rotinas, e se refletem no processo de aprendizagem operacional.

A aprendizagem teórica é o terceiro elemento em relação ao que constitui a aprendizagem na Toscana. Nesse sentido, a Escola do SENAI é citada como parceira:

É importante. Ter uma escola (...). Um parceiro com a fábrica. Porque daí tu sabe que está sendo preparado pra entrar na fábrica. Então é importante tu ter um curso antes. Um estudo, aprender (...). Realmente, se tu queres crescer na fábrica tu tens que fazer. Então é importante ter uma escola na fábrica (Assist. 9).

Em todos os níveis hierárquicos apresentados até então, a escolaridade e a qualificação (Fleury, 1995), através de cursos formais, aparecem destacados como pré-requisitos para que os empregados possam aprender no trabalho. Além disso, há um forte estímulo para que os operadores frequentem os cursos da Escola, tais quais: técnico cerâmico, eletromecânica, operador multifuncional.

Quanto às formas de aprender, aparecem algumas mais usuais. Esse Assistente pontua uma perspectiva abrangente:

Todo dia aparece um defeito novo... Todo dia é uma variável diferente. A gente trabalha em cima dela e descobre porque que está acontecendo daquela maneira. Se entra produto novo você acha que: ah! Isso não vai acontecer e acontece. Então queira ou não queira todo dia é um aprendizado diferente. Tem aprendizado com erro, tem aprendizagem com acerto. Tem um aprendizado também com os outros profissionais. Tem gente mais velha do que eu ali dentro que meu Deus, dá um show (...). A mão-de-obra aqui também é muito boa, pessoal muito qualificado (Assist. 5).

A aprendizagem está relacionada à:

- aprendizagem com base no erro e na busca do acerto (Argyris, 1991, 1992, 1997);
- aprendizagem operacional (Kim, 1998);
- busca de sistemática de resolução de problemas, aprendizagem baseada nas

próprias experiências e na história passada, aprendizagem pautada nas experiências e melhores práticas dos outros (Garvin, 1993); e

- capacitação e qualificação (Fleury e Fleury, 1995).

Em conformidade com o relato anterior, há o seguinte, que reitera a existência de um tratamento sistemático para os erros.

O que acontece de errado, principalmente, a gente está sabendo quase que diariamente. Em função da nossa qualidade! Então isso tá ligado diretamente no teu dia-a-dia. Geralmente as coisas erradas, esse produto que teve a qualidade baixa, tu sabe que esse produto vai entrar novamente. Então tu tens possibilidade de prever, vamos supor, ver o que que tu fizeste de errado, nessa produção o que que pode acertar na outra. Tu tens essa possibilidade, tu tens dados, tu tens anotado o que que aconteceu de errado, na produção passada, pra poder corrigir na outra (Assist. 6).

A aprendizagem com os erros é uma forma bastante salientada por profissionais deste nível, de modo que estaria voltada, de modo especial, à necessidade de produzir com qualidade. Dessa forma, coibir erros implica avançar para fazer a coisa certa, desde o início do processo e como uma atividade contínua. Para tanto, existem os registros.

Tal qual para os assistentes, os **Trabalhadores** relacionam a aprendizagem na organização com diferentes aspectos. Entre os mais agregadores da categoria tem-se:

Eu vejo que tem bastante possibilidade de aprendizagem. A cerâmica Toscana, ela oferece bastante curso, como multifuncional, técnico ceramista. Tem outros cursinhos: curso de empilhadeira, às vezes sai curso serigráfico, curso disso, bastante cursinhos assim. Mas vários cursinhos assim, talvez não te geram diploma, mas te geram conhecimentos. Pra mim aqui na fábrica não tem esse negócio do sabe-tudo (...). Então eu vejo que aqui esse negócio de aprendizagem (...) Não tem, chega uma máquina nova, já vem um que sabe: pô! Fulano, vem aqui, vamo dá uma olhada. Já vai lá em cima, já faz (Trab. 8).

Repete-se a relação entre aprendizagem e qualificação/escolaridade (Freitas, 1995). Os cursos do SENAI contribuem nesse sentido, possibilitando que os operadores percebam uma horizontalização no que tange ao conhecimento do trabalho, uma aprendizagem mais coletivizada, bem como ações mais embasadas na reflexão, do que um trabalho meramente autômato.

As condições de aprendizagem que a empresa oportuniza são vistas como positivas pela maior parte destes empregados. Seria uma relação em que ambos podem ter bons



retornos:

Amanhã ou depois se tu sair daqui, tu tens o teu currículo. Leva numa empresa, numa outra cerâmica, tu consegues um emprego pra trabalhar (...). O mundo cerâmico está muito concorrido. É uma cerâmica aqui, outra cerâmica lá. Então, tu tendo conhecimento e a experiência, carrega junto (Trab. 8).

Até alguns anos atrás, o pressuposto era de que o trabalhador deveria permanecer durante muitos anos na mesma empresa. Com a reestruturação produtiva, houve quebras em relação a um certo contrato psicológico, segundo o qual tanto empresa quanto empregados mantinham relativa fidelidade. A prática da empregabilidade certamente tem contribuído para que os trabalhadores estejam mais preocupados com o perfil necessário para que façam parte do contingente de empregados (Ianni, 1994), mas independente de uma empresa.

As atividades realizadas na Escola do SENAI são avaliadas como necessitando de ajustes:

Quando sai do curso não sabe muita coisa, vem aprender um pouco aqui dentro. Mas aprende bastante coisa, não usa tudo que aprende aqui dentro! Aprende e aprende bastante coisa no curso que a gente faz (...). Aqui no caso, eu vi que não dá pra usar tudo (Trab. 5).

A teoria e a prática deveriam estar mais articuladas, ao mesmo tempo em que esse trabalhador salienta, como diversos outros, uma necessidade de ajuste em relação aos conteúdos ministrados nos cursos. Durante entrevista como o Diretor do CET, este explicou que estavam sendo feitas modificações nos programas, tendo em vista a observação de falhas. Em razão disso, alguns **folders** explicativos não foram disponibilizados à pesquisadora.

Segundo o Diretor do CET, a proximidade que existe com a direção da Toscana dá subsídios para que a formação oferecida pela escola não esteja tão distante da realidade. Desse modo, estão ensinando aquilo que está acontecendo na empresa, no mercado cerâmico, têm subsídios para estar sempre inovando e no mesmo nível de desenvolvimento das empresas. Salienta que talvez não em equipamento, porque não têm condições de fazer a rotatividade que as inovações apresentam. Desse modo, procuram primar pelo acesso à informação e às condições de desenvolver o conhecimento na área, e a Escola utiliza muitos equipamentos da própria empresa.

Os limites na capacidade de os parceiros externos (SENAI) atualizarem as inovações

tecnológicas, no que tange a instrumentos de trabalho, gera deficiências como as apresentadas nos conteúdos referidos pelo último trabalhador. Essas são compartilhadas por diversos outros, que também verbalizam a necessidade de que a empresa adote um papel mais ativo no sentido de instrumentalizá-los para o trabalho. Através da preparação para utilizar novas máquinas, seria possível uma aprendizagem que permitisse fazer o trabalho da forma correta desde o início, ao invés de retardar o conhecimento e a sua aplicação.

A aprendizagem com erros e acertos vem sendo mais valorada pela organização.

Assim:

Agora vai começar a ser debatido esse tipo de problema, para haver um levantamento lá. Viu um tal defeito: vai lá pega aquele tal defeito, vamo sentar, vamo conversar, o turno todo. O que que aconteceu? Ah, aconteceu isso, isso e isso. O que que foi feito pra melhorar? Isso, isso, aquilo, foi resolvido o problema. Temos como evitar? Temos, vamos evitar então! (Trab. 8).

Aqui dentro do nosso processo a gente tem como buscar os erros. Muitas coisas são anotadas em relatórios. Exemplo de produto que não dá certo, na próxima dá. A gente tenta assimilar o que que fez de errado em uma pra no próximo não cometer o mesmo erro. Aqui a gente faz, às vezes, um rastreamento pra gente vê. E aonde tu consegue pelas tuas anotações... consegue ir buscar alguns erros (Trab. 12).

Enquanto em algumas fábricas há registro e utilização dos dados da produção para monitorar de forma sistemática o processo, em outras isso vai se tornar efetivo agora. Constata-se, aqui, a repetição dos mesmos conteúdos colocados pelos Assistentes ou Chefias e que vão ao encontro de aspectos amplamente analisados quando se tratou da cultura e da gestão da Qualidade Total. Ao preocupar-se em não formatar modelos de gestão por demais enquadrados para as várias fábricas, a direção acaba por permitir que determinados instrumentos importantes que proporcionam maior aprendizagem sejam pouco aproveitados no processo produtivo.

Há um grupo menor que não vê perspectivas de aprendizagem.

Oh, o meu nível lá no meu setor não tem mais nada pra mim aprender. Eu já aprendi tudo. Já sei tudo aquilo ali igual a palma da minha mão. Então teria que me dar uma chance de ir pra trás, pra mim conhecer mais. Eu tenho vontade de conhecer o processo todo (...). Não conheço detalhes igual lá no meu setor (Trab. 7).

Esse posicionamento vai ao encontro do que salientou anteriormente um dos gerentes, segundo o qual, dependendo da atividade, trata-se de um trabalho repetitivo, pouco motivador e pobre em termos de desafios.

### 6.1.2.2 Aprender para inovar?

A empresa Toscana é citada entre as concorrentes no mercado como modelo nacional em inovação de produtos de cerâmica de revestimento. Através de visitas a outras empresas e entrevistas com gerentes egressos, constatou-se que ela é ponto de referência.

A inovação é uma temática complexa (Porter, 1990), uma vez que se trata não somente de geração e aplicação de tecnologia/equipamentos, mas compreende melhorias na tecnologia, aperfeiçoamento de métodos ou formas de fazer as coisas, estendendo-se a mudanças de produto e processos, novas abordagens para o marketing, novas formas de distribuição. Ciente dessa abrangência é que se buscará compreender a inovação na Toscana, com base nas verbalizações dos empregados. Cabe salientar, entretanto, que não se procurou abranger todas as nuances da inovação na empresa, mas foi privilegiada a sua vinculação com a aprendizagem organizacional.

As estratégias que a empresa adota para se manter na posição em que se encontra em termos de inovação parecem estar sendo avaliadas como inadequadas em longo prazo. Em razão disso, existe um projeto que visa dar um novo formato a essa necessidade organizacional.

O **Diretor** apresenta um questionamento quanto à perspectiva de inovação que a empresa deva empreender: se mais ativa e com envolvimento de clientes internos e externos, ou mais dependente da criação daqueles que têm essa função formal. Assim:

No setor cerâmico a gente considera que existe uma falha, que não ouvimos muito o mercado. Mas agora acabamos de fazer um trabalho, de ouvir o mercado... Agora, na verdade, produto campeão em cerâmica dificilmente vem do mercado. Normalmente os técnicos de **design** tem, assim, uma coisa maravilhosa que encanta e aí se apresenta pro mercado. No fim, o produto acaba sendo campeão. É claro que o mercado tem as suas ansiedades. Inovar é importante. É preciso, mas sem dúvida tem que se inovar em tudo, em gestão, em serviço, etc. Mas não podemos perder de vista que a nossa relação forte é produto. O foco é produto (Dir.).

Constatou-se que, realmente, a empresa está vivenciando um momento de mudança

em relação as suas práticas de inovação. Parece haver a passagem de uma estratégia de compra de tecnologia ou de desenvolvimento interno baseado na imitação das melhores práticas dos outros, em direção à “(...) pesquisa para, e descoberta de experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos produtivos e novos **set-ups** organizacionais” (Dosi, 1988).

Embora, esteja sendo colocado em prática, parece que há, por parte do Diretor, dúvidas sobre a adequação de tal mudança na concepção, especialmente do produto cerâmico, que é a **core competence** da empresa. O papel da Direção da empresa nessa questão é muito importante, pois os comportamentos e estratégias direcionados para as ações que permitam a adaptação da organização ao processo de inovação são de responsabilidade do topo da estrutura (Cunha, 1999).

A aprendizagem mostra-se como importante característica associada à inovação, uma vez que pode contribuir para a apropriação de conhecimentos necessários à organização e que permitem articular as aprendizagens concretas e os processos de tentar, errar e corrigir (Dosi, 1988). A pesquisa desenvolvida pela empresa, na qual foram ouvidos os principais parceiros, fornecedores e clientes internos e externos, deve contribuir de forma contumaz para essa aprendizagem. Dados preliminares indicaram, por exemplo, que a auto-avaliação do contato com parceiros era mais positiva do que a avaliação externa.

A criação do conhecimento vem sendo considerada um aspecto diretamente relacionado com a capacidade de inovar. Quando se analisa como isso ocorre na empresa, a Direção expressa-se como segue:

Oportunidade de criar existe e milhares. Mesmo que o processo esteja totalmente normatizado, a gente nunca vai poder prescindir dessa criação. Às vezes é um pulinho do gato, é uma coisinha de nada que alguém criou e que dá um diferencial. Nós temos um produto que nós temos um custo de produção altíssimo pela forma como a gente aplica (...). A aplicação dos efeitos em cima dele. E agora o nosso pessoal está desenvolvendo uma aplicação que é assim: vai usar um terço do material que usa e vai ter o mesmo efeito. É um material caríssimo. Desenvolvido aqui mesmo. Então, criatividade no processo é assim ilimitada (Dir.).

A preocupação com a criatividade como um novo requisito desejável no trabalho vem no bojo da necessidade de inovar para adquirir vantagem competitiva diante dos concorrentes. Observa-se que a direção está preocupada com a capacidade dos empregados para criar, disseminar e incorporar o conhecimento aos produtos e serviços da empresa (Nonaka, 1996).

No que tange à realidade brasileira, existe uma necessidade maior de investimentos nesse sentido, pois a escolaridade dos trabalhadores brasileiros é bastante baixa, se compararmos com outros países (o que é um critério mínimo para criar produtos comercializáveis).

Com base neste conteúdo, infere-se que a Direção da Toscana identifica formas de inovar que consistem em fazer um novo uso de elementos já existentes, gerando novos resultados (Lundval, 1992). Há autonomia para experimentar e apresentar sugestões, mas estas parecem ocorrer de modo informal.

Quando se avalia a gestão da inovação entre os **Gerentes**, estão salientados elementos como os que seguem:

Nós estamos sempre inovando, sempre fazendo uma fábrica nova, sempre lançando novos produtos, novos formatos, novas características, novos perfis (...). Claro que a inovação ainda não é bem sistematizada na Toscana. Nós não temos a inovação como tem a IBM, como tem a 3M. A inovação é todo um sistema, preparado pra inovar. Nós temos no sangue, mas não temos um sistema que norteie toda essa inovação. Estamos agora com uma pesquisa que o (...) está fazendo no mercado, pra dar uma sistematizada, dar uma cara a essa inovação. Nós temos um convênio, nós temos um contato muito forte com a Itália e com a Espanha. Isso faz com que a gente esteja sempre no topo, mas precisamos sistematizar melhor essa inovação (Ger. 4).

Há duas avaliações que são predominantes neste nível hierárquico: ou de que estão iniciando, ou comparam a Toscana com empresas que são consideradas modelos de inovação. Cunha e Verhallen (1998) identificam na divulgação, através de periódicos das empresas que inovam e dos seus resultados, um importante meio de desenvolver atitudes favoráveis nas outras empresas. Tanto isso é verdadeiro, que existe um grupo de gerentes que deve visitar a 3M, buscando formas de **benchmarking**, pois a aprendizagem com base nas melhores experiências dos outros é muito importante.

Depreende-se, então, que, para a maior parte desses empregados, a capacidade de inovação está mais associada à imitação e às parcerias com empresas do exterior, que permitem o lançamento permanente de novos produtos. Por seu lado, os novos processos produtivos e **set-ups** organizacionais parecem ser decorrentes da combinação de conhecimentos existentes com novas perspectivas, bem como da tecnologia materializada (Laranja, 1998).

Embora possam existir os limites apontados anteriormente, também há o reconhecimento da capacidade de criar internamente produtos competitivos. Essa percepção está mais presente em fábricas que produzem cerâmica diferenciada em relação aos modelos

mais tradicionais. Assim:

Grande parte da gente ser hoje uma empresa... Uma unidade inovadora dentro de uma empresa que quer ser inovadora, é porque você têm pessoas que tem preparo. Porque, senão, você não consegue. Eu acho fundamental. Você não consegue nada se você não tiver a tua equipe preparada (Ger. 1).

O fato de ser uma fábrica em que o grau de escolaridade e qualificação do pessoal é mais elevado, permite uma diferenciação em relação às demais. Essa vantagem está identificada com o conhecimento tácito ali desenvolvido. Trata-se dos saberes práticos ou aplicáveis, que foram adquiridos e que não são facilmente apreendidos ou compreendidos pelos demais (Nonaka, 1996; Laranja, 1998). Esse conhecimento que cada organização elabora a partir das suas experiências é uma importante forma de diferenciação em relação à concorrência (Dosi, 1988).

Outro gerente verifica que existem possibilidades de inovar, proporcionadas pela abertura à sugestão de idéias, mas que precisam ser demandadas considerando os limites do operador.

Pela abertura que a gente dá, as pessoas criam bastante coisa. Então, isso aí é divulgado. Oh, pô essa idéia foi do fulano tal, então existe (...). Isso aí é uma automotivação, isso aí mexe com o ego da pessoa (...). Você não pode cobrar de um cara que ele seja mais criativo ou que ele tenha iniciativa se o cara coitado nunca teve ou foi colocado lá. Ele não é culpado, culpado é quem pôs. Por isso que a gente tenta ver o perfil de um candidato muito mais no lado criativo, iniciativa, vontade. Uma conjunção de lados positivos que a pessoa tenha, associando (Ger. 5).

A geração de um ambiente que propicie a criatividade e a apresentação de sugestões de forma livre é importante para fomentar a inovação. A exigência em relação a essas habilidades só deve existir caso tenham sido dadas condições para que o trabalhador as desempenhe. Os requisitos no perfil do profissional competente (Luz, 1999; Kilimnick, 1999) têm sido verificados continuamente, de forma a atualizar as necessidades da organização. Conforme exposto na entrevista, cabe ao gerente a responsabilidade de aproximar o perfil disponível ao desejado.

A participação dos diversos níveis na inovação e a necessidade de uma perspectiva integrada também são aspectos que devem ser valorados pelos gestores.

O nosso processo é complexo (...). Nós temos um projeto que nós estamos trabalhando em cima dele, que se chama o projeto inovação. É pra criar uma cultura dentro da busca contínua pela inovação, em todos os aspectos, não só o produto, não só o processo, não só atendimento, mas cultura. Você independente do teu nível de hierarquia possa estar dentro de uma cultura que seja receptiva a idéias. Que você possa, independente da tua área, sugerir melhorias em qualquer situação, sem que a pessoa que seja dona do processo sinta assim (...). Olha, tão invadindo meu espaço. Porque no campo das idéias não existe hierarquia (Ger. 6).

Ver a questão sob essa perspectiva encaminha a inovação em um sentido abrangente, que inclui as melhorias de tecnologia, o aperfeiçoamento de métodos e/ou formas de fazer as coisas (Porter, 1990; Dosi, 1988). Entretanto, esse ainda é o direcionamento que deve ser enfatizado após a análise e formulação do projeto mais amplo de inovação.

Quando se trata dos equipamentos que dão suporte para a fabricação de produtos inovadores, verifica-se a preocupação em adquirir o que existe de mais atual em termos de tecnologia. Então:

Nós mudamos, eu acho que isso aí é um ponto quando a empresa é forte. É inovação. A empresa, como eu falei no início, com certeza que era totalmente diferente! Era uma tecnologia diferente. Hoje nós estamos bastante avançados. Nós, hoje (...) todos equipamentos nossos que tem aqui dentro é de última geração. Então existe uma inovação constante dentro da empresa. E a gente vai aprendendo com isso aí (Ger. 2).

A tecnologia materializada refere-se aos bens materiais na forma de equipamentos e máquinas utilizadas para o desenvolvimento e o fabrico dos produtos (Laranja, 1998). Certamente que esse é um aspecto essencial, mas que não permite, isoladamente, manter vantagem competitiva em relação aos concorrentes de forma mais duradoura. Atualmente as diversas empresas têm amplo acesso à tecnologia.

Conforme um dos gerentes da Toscana, qualquer um que tenha o dinheiro pode comprar os equipamentos para abrir uma fábrica de cerâmica, mas a principal dificuldade está em operar um processo bastante complexo, em que diversas variáveis interferem no resultado final. Desse modo, o aprendizado acumulado pelos trabalhadores mostra-se como essencial para a operação das máquinas de forma otimizada.

Ao considerar questões específicas que limitam a inovação, predomina a perspectiva de que a existência de **gaps** entre áreas dificulta a visão sistêmica da questão.

Nós temos dois segmentos: nós trabalhamos a área industrial e comercial. Isso está muito distante uma da outra. E pra ser inovador, isso aqui tem que estar muito perto. Eu preciso saber o que o meu cliente quer, o que ele imagina, o que ele pode querer. Porque, muitas vezes, ele não sabe o que ele quer. Eu diria que a área industrial tem que estar mais um pouco perto do mercado. E o mercado mais um pouco perto da área industrial, porque são duas áreas afins. Eu não posso ter uma distância. E isso é uma cultura da Toscana, isso é uma cultura nossa, é cultural mesmo. É um lá, outro aqui (Ger. 4).

A dicotomia apontada por este e outros gerentes vai ao encontro de uma preocupação de Cunha (1999), ao asseverar que a inovação deve contemplar tanto a estratégia da empresa, voltada à eficácia, quanto a eficiência. Através da integração entre ambas — que implica a reunião entre rotina e inovação — é que a capacidade de diferenciação diante das concorrentes pode se traduzir em efetiva vantagem competitiva.

Vários aspectos sobre inovação que estão presentes nas falas dos gerentes são repetidos pelas **Chefias**. Entre eles, estão a importância de se basear nas melhores práticas dos outros, o papel da criatividade, a necessidade de proporcionar condições para que a aprendizagem ocorra, entre outros que serão detalhados a seguir.

Existe um autoconceito de que se trata da fabricante de cerâmica de revestimento líder em inovação no País. Como esse é um aspecto valorável na sociedade, diversas Chefias o reconhecem:

Hoje a gente gosta muito de trabalhar aqui. Todos, eu diria assim. Todos têm orgulho de trabalhar na Toscana, principalmente por esse lado (...). Dela ser líder de inovação. Na verdade, nós estamos sendo líder de inovação! Não é a Toscana. Então isso é legal. Só que não estamos se aproveitando disso. Eu queria vender mais essa imagem (Chef. 4).

O orgulho do trabalho e da empresa é apontado (Walton, 1973) como um dos fatores geradores de Qualidade de Vida no Trabalho. A empresa capaz de se diferenciar positivamente contribui para a formação desse orgulho, ao passo que ninguém deseja se identificar como trabalhador em uma organização poluidora, má prestadora de serviços ou que se utiliza de equipamentos ou formas de gestão reconhecidamente retrógradas.

O papel que a inovação ocupa e a amplitude que lhe é conferida também se encontram entre os aspectos mais citados por este nível hierárquico. Eles são salientados da seguinte forma:



Agora estão formando um grupo de trabalho pra dar foco bem forte nisso. Então (...) sei lá, tem uma série de ações que estão planejadas. Mas daí tem assim, oh, qual que é a referência no Brasil de inovação? São 3M. Então tu visita 3M com estudo de caso 3M. Acho que é 3M que eles vão, Grendene, Boticário, então. Assim fazer **benchmarking**, ver como que as pessoas estão fazendo. E o grande suporte de sustentação disso são as pessoas (Chef. 1).

Conforme já salientado, a empresa está se preocupando mais incisivamente com uma proposta de inovação. O possível esgotamento do modelo baseado nas parcerias e na imitação parece direcionar a estratégia da empresa em uma perspectiva mais ampla que é de aprender com base nas melhores experiências dos outros e procurar desenvolver internamente mais produtos e serviços, ouvindo a clientela.

A importância de um projeto de inovação amplamente reconhecido e que gere uma perspectiva sistêmica na organização é apontado tanto por Chefias de produção quanto administrativas (respectivamente). Assim:

Para você fazer as mudanças, pra você conseguir colocar nas pessoas aquela característica de inovação, de criatividade, por exemplo... Primeiro você tem que atingir todos os públicos da tua empresa, desde o operacional, do chão de fábrica até a nível de diretoria. Porque não adianta mudar a base ou o grande grupo, que é o operacional, se a base de cima, que é as chefias e gerentes, não estão assimilando a mudança. Então está se fazendo programas gradativos, tipo palestras motivacionais, palestras de criatividade, proporcionando treinamento dentro dessa característica (Chef. 3).

A empresa sempre procura investir em inovação, em sempre produzir o melhor piso. O ideal é que isso sempre fosse com o menor custo também. Mas nem sempre (...) Lá no nosso departamento a gente tem muita consciência disso. Que às vezes (...) a gente que está ali e não na área de vendas, a gente chega ali (...). Eles se preocupam com quantidade de m<sup>2</sup> vendidos. A gente já se preocupa (...) neles venderem de repente menos m<sup>2</sup>, mas vender um produto de um **mix** melhor, certo? Aí se eles vendem um produto com **mix** que ele é melhor, mais competitivo no mercado e que ele tem uma margem melhor (Chef. 2).

A complexidade da inovação tecnológica abarca cada vez mais áreas e funções, de modo que se tornou um conceito bem amplo, incluindo diferentes significados (Porter, 1990). Para as áreas administrativas, por exemplo, a inovação aparece relacionada ao produto eficiente, mas que seja capaz de gerar maior eficácia para a empresa.

A adoção da inovação como um valor amplamente professado em todos os níveis e

áreas deve contribuir para que aprendam melhor sobre a própria empresa, a produtividade, a qualidade e outros elementos que permitam uma visão de conjunto do negócio. As aprendizagens precisam ser amplamente compartilhadas para que possam se refletir naquilo que a organização produz e na forma como as pessoas que ali trabalham vêm a sua contribuição.

Existem alguns requisitos que são apontados como condições para que os empregados desenvolvam o seu potencial criativo e inovador. Entre os principais, estão o treinamento, o conhecimento sobre o que a empresa deseja/espera em termos de inovação, o tempo/condições para criar, a visão de conjunto por parte da Direção.

Você precisa treinar a (...) naquilo que realmente vai agregar mais valor pra ela. Se bem que eu acho assim: oh, tu tem que ter muito cuidado, porque fica muito difícil de você ser criativa, de você ser inovadora, se você conhece só um jeito. Eu acho assim que, sei lá, artes, teatro, expressão corporal (...) estou dando exemplos assim meio caricatos! Mas a inovação, a criatividade, ela não nasce entre iguais. Você precisa ter elementos diferentes. De cultura, de personalidade, de conhecimento (Chef. 1).

O treinamento é utilizado como forma de suprir necessidades ou desenvolver potencialidades que permitam agregar valor ao trabalho. A multiplicidade de formações e informações é um fator a ser relevado, uma vez que possibilita o contato com diferentes modelos mentais (Ruas, 1999). Permite defrontar conceitos arraigados, comportamentos, habilidades, sem a fixação a um modelo padronizado.

Embora não esteja claro nos conteúdos, o apontamento da necessidade de cuidado com treinamento no seu sentido estrito parece indicar que atividades como já desenvolvidas na empresa encaminham para uma forma direcionada e limitada de pensar. Conforme uma empregada do Departamento de Recursos Humanos, durante um ano foi investido em um treinamento sobre criatividade, voltado à parte comportamental. Participaram todos os líderes, toda a área administrativa em 10 cursos de 20 horas/aula “(...) a gente trouxe um consultor pra falar de criatividade, com dinâmicas, sabe? Com tudo, pra despertar mesmo assim a criatividade”. Houve um esforço para desenvolver essa habilidade, mas há que questionar o grau de abrangência que uma atividade curta como essa pode adquirir diante de uma rotina de trabalho que é de grande absorção.

O conhecimento sobre o que a empresa deseja/espera em termos de inovação é pouco claro para algumas das chefias.

Eu vejo que ainda falta um pouquinho (...) disseminar um pouquinho mais isso. O que que é inovação? Do sistema de inovação, hoje, como foi a política da qualidade na Toscana na cabeça, começou com quatro pilares. Pô, teve que botar na cabeça do pessoal o que que são os quatro pilares. Então isso eu acho que, na parte de inovação, falta um pouquinho de (...) o porquê a empresa quer ser inovadora. Tem que estar claro pra empresa como um todo. A Toscana é inovadora? É, sem dúvida é. Muitas coisas aqui nós fizemos com bastante inovação. Mas tem ser inovadora, criativa e ágil, porque se não for ágil, amiguinha... Hoje tu é passado pra trás! (Chef. 13).

Isso parece natural se considerarmos que o projeto de inovação se encontrava na sua fase inicial de pesquisa junto aos clientes internos e externos. Por outro lado, há que tomar certos cuidados em relação ao processo de comunicação dentro da empresa, sob o risco de gerar descrença frente às proposições. Tal senão se pauta em relatos e observações realizadas sobre um concurso voltado à apresentação de sugestões de inovações e que implicava a distribuição de prêmios (Programa 120 Dias).

Conforme assevera uma empregada do Departamento de Recursos Humanos, a Toscana é líder em inovação no mercado e estão buscando manter-se nessa posição. Por isso elaboram as campanhas de produção, de produtos pilotos, de testagem de produtos pilotos na empresa. Mas diversos empregados relataram que o prazo para divulgação e premiação dos vencedores já havia passado e ninguém tinha sido informado sobre os resultados. Certamente que situações como essa levam a atitudes de descrédito em relação a propostas de participação e a futuras resistências.

As demandas diárias também influenciam as possibilidades que os trabalhadores têm de inovar. Eles têm limites decorrentes do seu contexto, que se diferencia naquelas firmas em que existe direcionamento para tal atividade.

Eu estive lendo recentemente algumas coisas sobre empresas que usam seus recursos pra inovar. Dentro dela própria, usa a (...) pra inovar, usa o (...) Só que eles são direcionados pra inovar. Ou seja, o (...) trabalha até as quatro horas da tarde e das quatro às cinco e meia ele não se envolve mais com processo. Ele vai pensar no programa (...) Bom, eu vou cobrar de um operador? Ele sofre bastante! Tem uma atividade que exige bastante dele, atenção, tal... Então (...), vou esperar dele o senso de inovação? É complicado. Talvez um dia que está mais **soft**! Também não sei se ele está motivado pra inovar. Porque de repente está com saco cheio aí de tanto correr atrás de tonalidade. No ritmo que a gente está, é muito difícil (Chef. 14).

A inovação existe, mas mais em decorrência do que o trabalhador realiza pela própria

iniciativa. A maior parte dos chefes salienta a importância de que se configurem espaços voltados à criação de idéias economicamente viáveis para a produção. Eles estão de acordo com as práticas adotadas por empresas líderes em inovação que estimulam essa criação. Os reflexos dessa “ociosidade” concedida tem se verificado nos resultados das empresas, como é o caso da 3M, por exemplo.

Os conhecimentos e as exigências da produção são freqüentemente apontados por essa categoria como limitadores para o desenvolvimento. A aplicação de forma “instintiva”, que “está no sangue”, parece estar associada à utilização do conhecimento tácito (Laranja, 1998; Nonaka, 1996) adquirido com a experimentação na empresa. Por seu lado, está assinalada a falta de condições para que a inovação seja uma prática fluente na Toscana. O último relato salienta as condições ideais para que isso ocorra na organização, ao mesmo tempo em que contrapõe com a complexidade do processo produtivo e as dificuldades que se impõem para gerar inovação.

Um número mais reduzido de profissionais faz um diagnóstico sintético e diferenciado dos anteriores quanto à gestão para criar produtos com eficácia na cerâmica Toscana. Esses conteúdos estão apresentados por advirem de profissionais mais relacionados, a funções afeitas à criação de produtos, e por sua conotação, que aponta limites estreitos. Assim:

Hoje o desenvolvimento nosso, ele é baseado em cima de produtos, já prontos, de outras empresas. Produtos, vamos supor, em forma de catálogo, quanto às visitas em feiras. E eu diria que muito pouco de criatividade. A criatividade que é derivada da inovação e pra ter diferenciação. Isso é muito pouco. A gente está mais é fazendo igual, pior ou melhor do que os outros fazem. Isso aqui não somos só nós que fazemos. A maioria das empresas fazem. Sempre queremos chegar próximos do que está no auge, em primeiro lugar. É uma maneira de você encurtar o caminho, mesmo se está às vezes copiando de terceiro ou de quarto (Chef. 6).

Se considerarmos a inovação conforme uma perspectiva mais restrita de utilização diferenciada de conhecimentos ou práticas já existentes, a Toscana não teria com o que se preocupar. No entanto, para que tenha capacidade de diferenciação e possa melhorar a adaptação organizacional, precisa efetivamente mudar a sua estratégia, sob pena de perder a capacidade de sinalizar o potencial inovativo e, portanto, a vantagem competitiva.

Os limites quanto a estratégias formais de aprendizagem voltadas à inovação são tratados de forma ainda mais taxativa por esse chefe:

(...) porque lançamento de produto, basicamente 100% do nascimento dele é a nível de desenvolvimento de produto. Internamente nas fábricas não se faz. Não que não dê de fazer. Pode pegar, misturar dois produtos e fazer um ficar maravilhoso. Já aconteceu. Mas o cara tem uma curiosidade de pegar a peça com esmalte de uma linha, passar na outra, serigrafar, botar naquela tal. As pessoas até fazem. Só pra ver... Assim quando tem um surto de (...) A pessoa pode ter um **surto** de questionamento e pensar: pô como é que fica esse produto ali se eu passar nesse esmalte. E vai lá e faz a peça. Vai lá e só passa em cima da cabine. Não pára nada. Aí tira ela com a mão novamente, vem ali serigrafar. Às vezes ele mesmo olha, ele joga fora (Chef. 14).

A utilização do termo “surto” denota a excepcionalidade que caracterizaria a inovação no trabalho diuturno nas fábricas. A experimentação é permitida, mas vai depender da iniciativa individual do trabalhador em produzir algo diferente. Como esse profissional não é instrumentalizado para tanto, ele descarta cerâmicas que poderiam ser lançadas no mercado e que deixam de sê-lo em decorrência de um julgamento individual. Além da sua iniciativa, vão interferir diversos outros fatores como a abertura das Chefias para as tentativas, as experiências anteriores de sucesso ou fracasso nas sugestões, entre outros.

Apesar dos claros limites que demonstram a necessidade de um projeto de inovação mais articulado com a estratégia competitiva da empresa, há diversos exemplos de inovação. Eles incluem desde a geração de tecnologia com as mesmas condições de produção, a introdução de inovações sócio-organizacionais, a ampliação no repertório de atendimento ao cliente, entre outras. Desse modo:

Eu vou falar da Toscana I (...) Hoje de manhã nós estamos conversando, nós queremos fazer um (...). Lançar um novo produto no mercado. E é uma tecnologia que não existe, não existe. Nós temos o departamento que é um laboratório. Nós temos que montar e reformular a fábrica com equipamento fazendo até cinco quinze, cinco dez, que é pequenínssimo (...). Nós vamos ter que tentar pra ver (...). Já surgiu outra, nós vamos fazer todas as idéias, ver delas qual que vai dar (Chef. 11).

Nesse caso, verifica-se o exercício de pesquisar, descobrir, desenvolver e experimentar novos produtos e novos **set-ups** organizacionais (Dosi, 1988), com o objetivo de produzir algo diferenciado, que pode agregar valor na busca de vantagem competitiva. Relaciona-se a uma das características do processo de inovação, que é a aprendizagem. Essa contribui para a aquisição de saberes necessários e que se articulam com as aprendizagens com base na experiência e os processos relativos a tentar, errar e corrigir armazenados pelo grupo.

Quanto aos novos **set-ups** organizacionais:

Quando eu apresentei uma proposta de administração da fábrica, há 15 dias atrás, eu achei que a gente tinha que fornecer mais recurso pra equipe. Que do jeito que está não sairíamos do lodo, vamos dizer assim. Então é uma sugestão inovativa. Então pode ser uma inovação, pode dar muito certo. Pode daqui a pouco a quatro vim aqui e dizer: nós queremos o modelo de vocês e vamos lá (Chef. 14).

A administração da produção exige capacidade de fornecer respostas ao contexto desafiador. Diferentemente de alguns anos atrás, as inovações sócio-organizacionais também passaram a ser consideradas tão importantes para a vantagem competitiva das organizações quanto as inovações tecnológicas. Associadas a elas, as ações direcionadas para mudanças e aprendizagens de ordem comportamental também vieram à tona: a empresa, por exemplo, utilizou um **happy hour** como estratégia para apresentação de um novo projeto:

(...) É, uma reunião, marcada uma reunião pra 16 horas, todos os chefes e gerentes, e a diretoria (...) aquilo pra nós foi fantástico. Depois que nós tivemos apresentação do projeto da inovação 99, uma fase de inovação na empresa. Eu nunca tinha visto isso em empresa nenhuma. Isso mostra que a nossa empresa está mudando (Chef. 11).

O fato de a inovação se encontrar na ordem do dia das organizações fez com que tanto a gestão quanto o comportamento organizacional e suas possibilidades de aplicação eficiente e eficaz passassem por mudanças decorrentes de demandas diferenciadas. A utilização de métodos que gerem impacto e encantem o cliente tornou-se uma prática adotada como forma de se diferenciar e proporcionar novas aprendizagens, que incluem também a clientela interna.

Essa outra Chefia mostra que mesmo no trabalho diário de uma atividade administrativa há que desenvolver novas abordagens para o trabalho.

Você tem que estar inovando em argumentos. Pra tentar convencê-lo de que esse está certo ou errado. Você tem que ter argumento... Você tem que estar inovando no sentido de novas técnicas de assentamento, novos tipos de limpeza, de manutenção. Tudo isso acho que é inovação. Acho que tem que estar inovando sempre (Chef. 12).

A indústria cerâmica ainda parece incipiente em termos de aprendizagens acumuladas sobre os serviços agregados. Em razão disso, há possibilidade de incrementar as

aprendizagens e revertê-las em inovações geradoras de vantagem competitiva.

A Chef. 12 salientou que precisa realizar pesquisas para gerar conhecimentos mais sistematizados sobre os produtos cerâmicos. Essa estratégia parece vir sendo incrementada de forma mais agressiva pela empresa como forma de diferenciação. Existe atualmente uma rede de franquias que vendem a marca Toscana e que possuem assentadores de cerâmica treinados no CET para realizar o trabalho no local definido pelo cliente.

No nível dos **Assistentes** a inovação tem um formato similar ao apresentado anteriormente e outras características que identificam uma configuração própria, como se verifica a seguir, e que em primeiro lugar, está associado ao treinamento.

Eu acho que possibilidade de ser inovador na linha de produção, tanto a nível de assistente, nível de operação, eu acho que tem. Tem condição de ser inovador. Eu acho que as coisas só não podem ser atropeladas. A gente não pode tentar mudar o perfil de uma pessoa da noite pro dia. (...) Se tiver o treinamento certo, eu acho fica bastante viável. Tu fazer o trabalho pra tornar uma pessoa mais criativa, tornar um cara inovador (Assist. 6).

Possivelmente, como eles participaram de treinamento de criatividade, a inovação seja mencionada como diretamente relacionada ao treinamento que dê suporte para tanto. Também se infere que o treinamento seja a forma mais ampla que percebem como instrumentadora no seu nível hierárquico.

No primeiro relato está contemplado um aspecto importante que é de não tentar fazer com que a pessoa se torne inovadora repentinamente. A mudança comportamental em um sentido mais proativo de aprendizagem e participação foi salientada como parte da cultura que as empresas procuram sedimentar atualmente (Schein, 1992). Quando se tem um trabalho repetitivo, limitado em termos de aprendizagem durante muito tempo, não há como exigir atitudes e comportamentos amplos dos trabalhadores.

No que tange ao conhecimento de que a empresa é líder em inovação, encontram-se como principais idéias as que seguem:

Independente da Toscana tentar ou ser líder de inovação (...) que isso é uma imagem que é vendida pra nós, que ela é líder em inovação. Mas o funcionário, no dia-a-dia ele é preso dentro de uma fábrica onde ele não sabe comparar com a outra unidade. O operador que ele vem trabalhar, vai lá pra aquele mundão onde ele mora, não conhece nem o produto concorrente. Como que ele vai comparar se é líder em inovação? Então, pra mim, a Toscana é líder em inovação e eu tento passar isso pros meus funcionários (...) (Assist. 8).

Esses conteúdos trazem a idéia de que eles têm informações da liderança da Toscana em inovação. Entretanto, salienta que é uma imagem vendida ou incorporada com base nos contatos com pessoal externo à empresa, como modo de referendar o que é inculcado. A falta de informações mais abrangentes pode ser um limitante para que os Assistentes de Produção e Líderes saibam realmente o grau de inovação da empresa, diante das demais.

O outro aspecto é quanto à abrangência do conhecimento e à participação dos trabalhadores na inovação. Tanto é reduzida na quantidade quanto na qualidade, pois o trabalho exige muito tempo e energia, de modo que acabam circunscritos aos seus afazeres imediatos. Porter (1990) salienta a importância de aperfeiçoar métodos e formas de fazer as coisas como modo de inovar, o que é restrito nessa realidade.

As mudanças da tecnologia materializada, a exequibilidade para inovar e o tempo necessário para inovar são os aspectos mais visíveis para os **Empregados da Base** da empresa. No que tange aos equipamentos:

As máquinas estão vindo mais novas, mais modernas. A gente tinha uma máquina que pra você limpar ela, você tinha que parar, levantar e limpar. Aí já veio uma máquina que você não precisa parar a linha, não precisa parar pra limpar. Já limpa com ela trabalhando. Agora já veio outra que não precisa limpar. Então a gente já teve uma evolução muito grande. Aí com a inovação dos equipamentos ajuda na qualidade (Trab. 8).

A adoção de tecnologia materializada de ponta também é sinalizada como um aspecto importante no que tange à inovação na Toscana em outros níveis hierárquicos anteriormente analisados. Os bens tangíveis que expressam a tecnologia (produtos, máquinas e equipamentos) adotados para o desenvolvimento e fabricação dos produtos precisam ser modernos, uma vez que essa é uma tendência irreversível para as indústrias.

Os aspectos relativos a tempo e condições para inovar, já salientados em outros níveis hierárquicos, são retomados entre os operadores:

O meu trabalho tem só que (...). Pra ter inovação no meu trabalho tem que ter um pouco mais de tempo. Ali, no caso o nosso setor, ali (...) nós não temos muito tempo pra estar parando, estudando o equipamento pra melhorar. É meio corrido ali no trabalho. Mas se o nosso setor ali tivesse mais tempo pro mecânico, com certeza melhoraria mais os equipamentos dentro da Toscana (...). Foi modificada as engomadeira da linha de esmaltação que incomodava muito... Eram de corrente. Volta e meia estava apertando as correntes, arrebentando, engrenagem ou outra. Agora não. Foi



modificada. Melhorou bastante (Trab. 4).

A aprendizagem e a inovação pressupõem tempo para aprender, uma vez que estão envolvidos aspectos complexos como pesquisa, experimentação, desenvolvimento, imitação tanto em relação aos equipamentos, quanto novos produtos, processos de produção e **set-ups** organizacionais (Dosi, 1988).

Quando se verifica a tendência de respostas sobre as formas de inovação, predomina a apresentação de sugestões. As sugestões dos operadores são acatadas desde que esteja bem sedimentada sua viabilidade técnica e econômica. Assim:

Se é uma coisa nova que a gente tem idéia de fazer, a gente tem que procurar esclarecer pra eles que realmente da idéia que a gente está dando vai diminuir espaço, vai diminuir as perdas, alguma coisa assim. Tem que tentar provar pra eles. Pra botar em prática, pra gente conseguir dizer: oh, vão fazer dessa maneira, essa maneira é correta, é melhor. Aí você tem que demonstrar pra eles que realmente é melhor (...). Se for assim, toda idéia, toda sugestão que você dá é bem aceita (Trab. 3).

A formulação deste conteúdo sugere que há predomínio de inovações que implicam no novo uso de condições e aprendizagens preexistentes, com um direcionamento à estratégia da eficiência (Cunha, 1999). Durante entrevista com o Diretor, o mesmo avaliou que a empresa necessita desenvolver mecanismos mais sistemáticos de participação dos trabalhadores. Certamente que iniciativas nesse sentido podem contribuir para que os mesmos se envolvam de forma mais efetiva, procurando aprender mais com os erros (Garvin, 1993; Argyris, 1992) e sentindo-se mais livres para sugerir (Ishikawa, 1993).

Tal qual para os Assistentes, entre os Trabalhadores o treinamento também é uma forma de preparar para gerar inovação. Mas está reforçada a concepção de que é através das sugestões que os trabalhadores podem contribuir de forma mais efetiva:

Eu acho que através de treinamento. Treinamento por parte da chefia ou da gerência, pra essas novas inovações aí. Eu acho que depende muito da pessoa, ir atrás. Buscar. O interesse dela junto com a empresa. Dar idéias, nem que elas não sejam compradas. Mas as tuas idéias (...) a hora que acumular muito eles compram uma, eu acho que é essencial (Trab. 11).

Através da literatura se verifica que aspectos como melhoria e apresentação de sugestões recebem notoriedade para a gestão e empregados com a Gestão da Qualidade Total. Willey (1996) situa-os entre as estratégias voltadas à delegação de poder. Certamente que são

aspectos valorizados pelos empregados por tratar-se da forma de gestão adotada na empresa, mas também por constituírem mecanismos que podem contribuir para a aprendizagem e a inovação.

Conforme Simões (1999, p.234):

A separação mental-manual predispõe as organizações a ignorar o valor do conhecimento que emerge em resultado da prática (...), o qual pode constituir um elemento decisivo de diferenciação face aos concorrentes, uma vez que é dificilmente copiável e transponível no espaço. Em síntese, a aprendizagem não é apenas conhecimento — é também ação.

### 6.1.2.3 Comentando a aprendizagem na organização

Com base nos conteúdos das entrevistas, observa-se que a aprendizagem para os níveis de Gerentes e Chefias está mais relacionada à aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao exercício do cargo. Nesses níveis é que a formação contínua no sentido de desenvolver competências está bem introjetada entre os sujeitos (especialmente as Chefias).

Os Assistentes formam um grupo intermediário em relação aos quais são requeridas tanto habilidades operacionais, quanto atitudes gerenciais. Para os Trabalhadores, a aprendizagem ocorre especialmente com base na experiência — fazer e nas observações e reflexões, sendo mais restritas a formação de conceitos abstratos — pensar (Swieringa, 1995; Kolb, 1999).

A aprendizagem é percebida como muito importante, desde a formação contínua, através de cursos de pós-graduação (gerentes e chefias), graduação e técnico-cerâmico (assistentes), e graduação, curso técnico cerâmico e operador multifuncional (trabalhadores). Igual importância é conferida àquela aprendizagem que é decorrente do trabalho diário, e que está fortemente associada ao treinamento com o colega ou pela experiência conjunta de conhecer um equipamento ou testar um produto novo.

No que tange à inovação, a empresa prioriza as práticas internas que fazem novo uso de condições existentes. Em um sentido mais amplo, parece calcar sua estratégia na aquisição de tecnologia e na imitação dos melhores fabricantes de cerâmica (**benchmarking**). Existem parcerias com empresas, especialmente italianas, que vendem tecnologia e fornecem

consultores que participam do desenvolvimento de novos produtos.

As inovações sócio-organizacionais, conforme a discussão iniciada no tópico que trata da Qualidade Total, são introduzidas com a preocupação de elaborar “modelos próprios”. Assim, há aspectos como a informalidade da cultura que são mantidos, embora a certificação pela ISO implique normatização. A informalidade interfere na forma como a aprendizagem e a inovação ocorrem na empresa. Em relação a essa última, a empresa está atuando de forma mais efetiva para alterar o quadro. Está em curso um projeto de inovação que se iniciou com uma pesquisa junto aos clientes internos e externos, com o objetivo de retratar como são avaliados por diversas parcerias.

A empresa demonstra que está preocupada em alterar sua forma de inovar e aprender, de modo que venha a criar maior capacidade competitiva, com base nos seus recursos internos. Entretanto, percebe-se que há diversos desafios relacionados à própria informalidade e que são, por exemplo, realização de experiências piloto em fábricas sem que sejam suficientemente avaliadas ou transpostas para o conjunto do parque fabril; realização de treinamentos ou atividades de desenvolvimento sem a rápida disseminação para os demais, gerando um **gap** entre a aprendizagem e sua utilização prática e desperdício de dinheiro; retardo na comunicação do andamento de programas e projetos que são lançados como essenciais para a organização (Programa 120 Dias ou Projeto de Inovação), entre outros. A principal justificativa para essa descontinuidade está na prática de gestão que é de propor e “colocar o pessoal para fazer”, sem que muitas vezes a base esteja preparada.

As deficiências de uma visão sistêmica certamente dificultam um projeto mais duradouro tanto de aprendizagem, quanto de inovação. As pessoas começam a se questionar sobre o que virá na próxima vez e qual será o grau de abrangência/persistência que a empresa adotará para a sua manutenção.

Considerando o apresentado sobre aprendizagem, verifica-se que predomina na Toscana a perspectiva com base no autodesenvolvimento de competências para os gerentes, de aprendizagem com base na própria experiência e na formação dos trabalhadores. A empresa retransmite ao pessoal os requisitos que são desejáveis dos profissionais que ali atuam.

## **6.2 As possibilidades de crescimento humano**

Este item contém os aspectos relativos à categoria de análise identificada como

possibilidade de crescimento humano. Tendo em vista os questionamentos da pesquisadora sobre a denominação e os pressupostos lineares que estão subjacentes à idéia de Walton (1973), incluiu elementos que contemplam, além da possibilidade de crescimento humano, a competência e a concepção de sujeito que permeia as relações na organização.

Inicialmente estão transcritos os principais conteúdos que caracterizam a tendência dominante em relação à qualificação na Toscana. Essa temática foi subdividida em quatro, sendo que na primeira tem-se o modo como as pessoas percebem a qualificação dos empregados, e na segunda tem-se a forma de qualificação predominante (multifuncionalidade). Em seguida estão apresentados dilemas relacionados à questão, bem como os comentários que sistematizam as entrevistas.

No item 6.2.2 trata-se da carreira na empresa, buscando identificar se existe um formato definido, práticas no sentido da administração ou planejamento, seus limites e características. Em seqüência estão os elementos extraídos das entrevistas que se referem à proposição do modelo de gestão por competências, considerando a Matriz de Habilidades que foi elaborada pela empresa, as vinculações que se estabelecem com a carreira e as articulações que permeiam estes dois aspectos salientados.

Finalmente, estão descritos e analisados os elementos que se relacionam com a possibilidade de crescimento pessoal. Procurou-se verificar como os sujeitos entendem essa questão e como se sentem como pessoas que trabalham nessa empresa.

### **6. 2.1 Qualificação**

A qualificação apresenta-se como uma das temáticas obrigatórias quando se analisam as novas formas organizacionais que ascendem no bojo da reestruturação produtiva. Isso porque a passagem de um processo produtivo caracterizado pela estabilidade para outro mais dinâmico e sujeito a mudanças pressupõe a exigência de certos requisitos que alteram o “perfil” anterior do trabalhador.

Encontra-se sobre forte questionamento (Cunha, 1999; Bento, 1999), uma vez que, com a ascensão do modelo de competência, considerado mais alinhado com a competitividade e a flexibilidade requeridas pela organização, a qualificação serviria de pano de fundo para abordagens mais amplas.

Atenta ao fato de que requisitos como escolaridade não eram tão valorizados anteriormente e que a competitividade pressupõe profissionais preparados para aprender com

inovações tecnológicas e produzir com qualidade, a Toscana procurou formar parcerias e exigir a qualificação dos trabalhadores. Esse é um valor que pode se verificar como amplamente professado em todos os níveis da organização.

Apesar de possuir uma equipe reduzida na área de Desenvolvimento de Pessoal, existe um esforço para responder às necessidades de treinamento e qualificação do pessoal — tanto técnica quanto comportamental. Por seu lado, há uma parceria estreita com a Escola Técnica do SENAI, de modo que lá são oferecidos os cursos introdutórios e técnicos que visam preparar os empregados para desenvolver o trabalho. A escola tem professores, mas a empresa também cede funcionários que atuam como instrutores no SENAI. Ao mesmo tempo, como a Escola não tem condições de adquirir permanentemente os equipamentos mais inovadores na área de cerâmica, a Toscana possibilita o acesso aos alunos para a aprendizagem **in loco**. Conforme declarou o Diretor, atualmente está mais voltada à transmissão do conhecimento.

Neste tópico, inicia-se com a concepção de qualificação existente na empresa, ou seja, como os empregados da Toscana caracterizam e avaliam a sua qualificação e a dos demais. O segundo item aborda o tipo de qualificação que existe, ou seja, se se trata de multifuncionalidade, polivalência ou politecnicia. Finalizando, estão apresentados os dilemas que limitam a qualificação, segundo a perspectiva dos seus empregados, e a articulação entre os conteúdos.

#### **6.2.1.1 A concepção de qualificação**

Levando em consideração aquilo que os empregados da Toscana entendem como qualificação e a forma como avaliam a sua preparação para o trabalho, encontram-se os conteúdos que serão analisados a seguir.

Na perspectiva da **Alta Administração**, a aprendizagem e a qualificação fazem parte da mesma questão. Trata da problemática de forma ampla, considerando a escolaridade e o treinamento associados. Desse modo:

(...) E com isso há uma necessidade de treinamento muito constante do pessoal, uma capacidade de aprendizagem e assimilação maior, e isso esbarra no padrão de escolaridade. Se eu tenho pessoal com uma escolaridade baixa, você tem dificuldade de qualificar melhor esse profissional. A empresa que não estiver preocupada com a qualificação de seus profissionais, ela não vai fazer qualidade, não vai ser empresa líder no

mercado (Dir.).

Tal qual quando se analisou a aprendizagem, reitera-se a preocupação com a preparação do pessoal para o trabalho, através da escolaridade. Essa preocupação se mostra plenamente justificável quando se verificam índices de escolaridade dos trabalhadores brasileiros comparados aos de outros países. Na empresa pesquisada, essa ênfase é decorrente do fato de que o quadro também era limitado, principalmente nas fábricas mais antigas como a T1, T2 e T3 <sup>21</sup>.

A escolaridade é pontuada como diretamente relacionada à possibilidade de qualificação, e essa última como uma necessidade para que a empresa seja competitiva. A escolaridade básica passou a ser uma exigência para os trabalhadores e a sociedade tornou-se tecnizada quando emergiu a tecnologia da informação. As formas de produção e o processo de trabalho foram alteradas e criaram-se novos modos de inovar. Então, para que a empresa possa produzir com qualidade, inovação e se manter competitiva no mercado, precisa adequar os seus empregados às exigências dessa sociedade (Machado, 1992).

Quando se aborda a questão entre os **Gerentes**, verifica-se uma convergência com a perspectiva apresentada pelo diretor, e que está direcionada para a relação escolaridade-qualificação dos trabalhadores:

Um requisito básico é 2º Grau. As pessoas que não têm 2º grau a empresa está dando essa condição (...). Então a empresa tem uma qualificação. Buscou isso, porque também foi necessário fazer por conta própria (...). E a qualificação ela está fazendo um investimento forte nisso: curso de idiomas, curso de pós-graduação, de mestrados, alguns **MBAs**, um pouco isolado. O programa **trainee** que não funcionava, agora está sendo dado mais ênfase (Ger. 2).

Para que o trabalhador possa exercer as múltiplas funções que lhes são demandadas, necessita de um certo grau de conhecimento que o habilite. Conforme o nível hierárquico e a função, serão apresentados cursos direcionados para o objetivo do trabalho.

As mudanças tecnológicas são um argumento consistente para justificar a exigência de escolaridade e outros requisitos profissionais. Então:

---

<sup>21</sup> Um levantamento realizado em meados de 1998 mostra que na T1 havia 75 empregados sem o 1º Grau completo, com mesma quantidade nas T2 e T3. Na T4 eram seis trabalhadores, ao passo que na T5 e T6 eram sete. Havia somente um Assistente na mesma situação, ao passo que 12 dos seus pares estavam cursando o 2º Grau.

(...) a mudança que a gente teve dentro da fábrica de tecnologia, foi uma mudança grande. Mesmo você deixa daqueles equipamentos meio (...) obsoletos e passa pra ter equipamento com computadores. Então nós não podemos ter pessoas que trabalham por sinalização. Então as pessoas elas tem que ter um pouquinho de estudo (...) as pessoas com mais instrução isso aí facilitou e muito a nossa vida (Ger. 5).

Questões relativas à tecnologia são bastante amplas. Nesse sentido, Porter (1990) sinaliza — e verificou-se nos conteúdos apresentados pelo gerente — que abarca avanços tecnológicos, aperfeiçoamento de métodos ou dos modos de fazer as coisas. Os seus reflexos também podem ser verificados nas diversas atividades da empresa, inclusive na área operacional.

O grau de instrução é colocado como condição para que o profissional tenha condições de acompanhar as mudanças tecnológicas nas suas diversas acepções. Esse é um aspecto amplamente reiterado na literatura, uma vez que se mostra como condição mínima para que o trabalhador possa compreender aquilo que faz e empreender significado ao seu trabalho. Entretanto, há que se questionar no decorrer da análise, até que ponto a organização oferece condições para que os conhecimentos e as habilidades ampliadas possam ser exercidas.

No que tange ainda à exigência de escolaridade, os gerentes se depararam com trabalhadores que não concordaram em voltar aos bancos escolares. Segundo o Departamento de Recursos Humanos, a empresa procedeu ao levantamento de todos os que não tinham cursado o 1º Grau. A partir de então, passou a enfatizar a exigência de que o cursassem. Alguns, especialmente os que se encontravam próximos da aposentadoria, decidiram que não iriam voltar a estudar. Outros apresentaram dificuldades e queriam desistir, razão pela qual a empresa contratou uma psicopedagoga para fazer o acompanhamento. Há os que já foram desligados da empresa, porque não teriam condições de completar os requisitos a tempo, sendo que houve aproveitamento de alguns para trabalho terceirizado.

Em entrevista com um professor da Escola Técnica do SENAI, ele citou casos de alunos que mesmo se dispondo a comparecer aos cursos, podem ser descritos pejorativamente como “toupeiras teimosas”. Trata-se de indivíduos que fazem a mesma tarefa, erroneamente, há muito tempo, porque assim aprenderam ou lhe disseram que é a melhor forma. Quando há sugestão de mudança, o sujeito empreende uma “guerra” contra. Identifica que não é raro encontrar aluno(a)s assim nos cursos que já ministrou. Fatores como esse certamente contribuem para o desinteresse de alguns em estudar.

---

Em algumas entrevistas com empregados, os trabalhadores efetivamente relataram que tinham resistências em retornar à Escola, pois teriam mais dificuldade de aprender em decorrência da idade; que não deram crédito inicial ao requisito da empresa e que já trabalhavam todo o dia e ainda precisavam estudar à noite, distanciando-se da família. A incitação à contínua aprendizagem, colocada por Zarifian (1992) como parte da proposição de um modelo de competência, passou a ser um requisito que não escolhe idade ou posição hierárquica.

Quanto ao papel do SENAI para o treinamento e qualificação dos empregados, encontra-se reiterado no seguinte relato:

Ah não, isso não tenha dúvida. A questão dos cursos preparatórios, as questões de formação de técnico ceramista. Toda parte de estrutura que o SENAI oferece em análise de matéria-prima etc. e tal, pra cerâmica é determinante (Ger. 2).

A parceria com o SENAI permite suprir grande parte das dificuldades que decorrem de não encontrar pessoal qualificado no mercado local. Devido ao fato de ser uma cidade pequena e diante do atual contexto econômico que limita o número de vagas para emprego, os Cursos Introdutórios são bastante procurados. Eles funcionam como um processo seletivo inicial, uma vez que os professores observam habilidades dos alunos e quando abrem vagas eles são encaminhados para entrevistas e testagem.

Os principais cursos freqüentados pelos empregados da Toscana são o Introdutório, o Técnico Ceramista e o Multifuncional, embora esse último já tenha sido mais enfatizado. Considerando os conteúdos ministrados no segundo (Anexo 6), pode-se inferir que privilegiam o desenvolvimento do saber (conhecimento) e do saber fazer (Swieringa, 1995).

Na perspectiva de atender às necessidades internas, tem-se o seguinte conteúdo que ilustra a autonomia e a prática que é disseminada na empresa em termos de treinamento:

(...) nós estamos terminando agora um treinamento de prensa, para funcionários, operadores, até assistente se quiser (...) Vamos começar agora com um novo treinamento em **setup**, e vamos começar a fazer um outro treinamento (...) de prensa mais avançado (...). Aí já passa pra assistente, pra mecânico, pra cima. Então a gente oferece bastante curso aqui dentro da própria T1 (...) De motivação. Tem bastante palestra (Ger. 5).

Além dos aspectos apontados sobre a inexistência de uma gestão de treinamento para as diversas unidades fabris, esse relato salienta outro elemento que vem sendo valorizado no



perfil do trabalhador, que são os aspectos atitudinais em relação ao trabalho e que passam a ser necessários quando se exige mais criatividade, flexibilidade, capacidade de trabalhar em grupo, participação etc.

Há uma tendência de explicitar na própria contratação o que é necessário à qualificação ao trabalho do gerente na empresa:

Eu, quando vim pra cá, o meu contrato rege (...) eu vou fazer ou um mestrado ou uma outra pós. Eu já tenho pós-graduação em administração eu fiz, mas vou fazer uma outra e pretendo fazer muito mais forte nessa questão de (...) marketing e gestão empresarial. Faz parte do meu plano também profissional, e a empresa também já me deu carta branca nesse sentido (Ger. 2).

Verifica-se que os gerentes têm bem introjetada a idéia de que precisam adquirir conhecimentos que atendam às necessidades da organização. Tanto a valorização do diploma como a formação contínua são aspectos importantes para a carreira neste nível e para o desenvolvimento de competências (Zarifian, 1992). Ao invés da qualificação mais coletivizada, associada principalmente a uma idéia de conhecimento uniforme pela aprendizagem escolar (Thomas, 1997), a idéia da competência traz consigo a carreira mais individualizada (Dubar, 1996), como uma relação em que a empresa tem determinadas expectativas acerca da capacidade de o profissional colocar seus conhecimentos, habilidades e atitudes a serviço dos propósitos da organização.

Este profissional explicita o seu interesse em estudar tanto uma área mais específica (marketing), quanto uma mais genérica (gestão de negócios). Parece estar colocada aí uma preocupação tanto com aspectos pontuais relacionados à estratégia da unidade fabril, quanto a visão mais conceitual do negócio. Essa dupla possibilidade aponta para a tendência atual que é de qualificar-se na perspectiva horizontal e vertical (profundidade e generalização). Há outro dos seus pares que está cursando um MBA em gestão de negócios.

Quando se trata da qualificação do pessoal administrativo, a perspectiva encaminha-se na seguinte direção:

Olha, eu diria o seguinte, nós vamos dividir essa qualificação. Na parte administrativa ela já vem qualificada. Eu diria que na própria seleção ela já vem pronta. Ela vem antes da seleção (Ger. 3).

Entre o pessoal administrativo predomina o nível de 3º Grau e, portanto, trata-se de

empregados com um grau de escolaridade e formação mais elevados. Embora em muitos casos tenham que passar por treinamentos teóricos e práticos específicos, raramente foi identificado algum tipo de dificuldade relativa aos mesmos.

Há algumas mudanças que ocorreram diante da realidade que predominava no início da empresa e que são utilizadas para exemplificar os avanços que a Toscana alcançou. Assim:

O problema da qualificação das pessoas era um grande problema. A gente percebia que a máquina evoluía, havia tecnologia já disponível, as indústrias trabalhavam muito bem. A gente percebia que (...) se levava muito tempo pra planejar a compra de equipamentos e muito pouco em planejar a contratação de funcionário. E hoje, felizmente, muitas daquelas pessoas progrediram. Tem exemplos de tratoristas que hoje são advogados, são professores universitários (Ger. 7).

Tanto um dos gerentes, que é egresso de empresas concorrentes, quanto o Diretor da Escola Técnica do SENAI assinalam que os investimentos nessa área precisaram ser mais vultuosos na Toscana, porque não havia pessoal preparado para trabalhar na cerâmica. A cidade onde está localizado o parque fabril da empresa era formada de trabalhadores da pesca ou da agricultura e, portanto, tinham baixo grau de escolaridade.

Existe espaço físico disponível na Associação dos Empregados em Cerâmica, de modo que há professores para atender dúvidas para os alunos do Supletivo da empresa. Além disso, foram firmados convênios com outras escolas em uma cidade próxima, para que os que lá residem pudessem estudar. As pessoas foram informadas com cinco anos de antecedência que precisariam concluir o 1º Grau até o final de 1999. Entretanto, como alguns estavam cursando Supletivo, mas não haviam concluído, o prazo foi estendido até 2000.

Ao questionar um Gerente sobre a qualificação oferecida na Escola Técnica do SENAI/SC e na Escola Maximiano Gadzinski, obteve-se a seguinte resposta:

Ah sim, do mesmo nível (...) À medida que a coisa evolui esses operadores aqui vão estar muito mais qualificados do que um de lá. Por quê? Lá, muitas vezes por questões financeiras, migra para fora da cerâmica. Migra com o tempo (Ger. 2).

O fato de existir maior permanência no mesmo setor seria um fator de alavancagem para a qualificação dos empregados da Toscana. Na outra região, existe um **turnover** mais elevado devido a outras oportunidades profissionais.

Os **Chefes** expressam opiniões similares as dos Gerentes. No que tange à escolaridade:

Ela (Toscana) se preocupou: pra ter qualidade total eu preciso de qualificação. O que que ela faz? Demite quem não tem escolaridade e admite quem tem escolaridade? Ela motivou para quem estava dentro estudar. Isso é um ponto muito positivo, muito gostoso dentro da fábrica (Chef. 13).

Sobressai o esforço para qualificar o pessoal que trabalhava na empresa e a preocupação que os gestores tiveram de manter esses empregados. Além do papel social da empresa na comunidade, que é salientado pelos profissionais, e que realmente se verifica na prática, há o aspecto econômico envolvido. Os custos para demitir o pessoal com baixa escolaridade, mas treinado para executar o trabalho, certamente seria maior do que exigir daqueles que lá trabalhavam que completassem o 1º Grau e posteriormente o 2º.

Por outro lado, permite ainda que as pessoas que não se encontravam de acordo com o novo perfil desejado tornem-se agradecidas à empresa, porque lhes foram dadas as condições objetivas necessárias para que elas estudassem. O fato de precisarem estudar fora do horário de expediente é ponto pacífico para a gestão, porque a fábrica tem um processo de produção contínua e parece tácito que os empregados precisam saber abdicar dos horários livres em prol do trabalho.

O treinamento também se encontra dentre os elementos mais presentes nos conteúdos expressos pelas chefias. Nessa direção, trata-se inicialmente da parte fabril, no que tange ao treinamento dos trabalhadores:

Vamos dizer, o treinamento é lado a lado aí com o pessoal. A gente vai, coloca junto com o pessoal que tem mais experiência e vai aprendendo por “osmose”. Mas é a única maneira hoje da gente poder colocar essas pessoas aqui (Chef. 9).

Em diversas funções nas minifábricas a possibilidade de se qualificar está restrita a ser treinado na forma de “aprender fazendo”. A educação para o trabalho com base na experiência representa a primeira fase de um ciclo de aprendizagem (Kolb, 1999; Swieringa, 1995) e está baseada na situação concreta. Para que um processo de educação seja mais amplo e possa ir ao encontro do perfil de trabalhador flexível, inovador, questionador, capaz de sugerir, há que transpor os limites confinados ao treinamento, entendido como preparação para a ação ou adestramento.

Há um grupo que avalia que o treinamento é bom, principalmente em decorrência dos

cursos oferecidos pelo SENAI e que dão suporte à produção. Esses, que são em maior número, identificam-se com conteúdos como os apresentados em seqüência:

Não diria que é ruim, não. Eles tem uma bagagem boa de treinamento. Tem várias pessoas que já fizeram o multifuncional. A gente tem bastante técnico ceramista na fábrica. Tem o grupo, vamos dizer assim, de formação bastante boa. Todos tentam sempre passar o que sabem pra todo mundo. Mas no dia-a-dia talvez não permitam muita coisa (Chef. 14).

As atividades rotineiras parecem ser um limitante para que essa aprendizagem adquirida nos treinamentos possa ser mais coletivizada. Mas há uma perspectiva de colaboração e compartilhamento de informações, aspectos que não foram assinalados entre os gerentes.

A qualificação das Chefias é reiterada por conteúdos apresentados, quando se tratou da aprendizagem para este nível hierárquico, e apontam para a necessidade de aprendizagem constante do que existe de mais atual na sua área de atuação. Além desse aspecto, há um curso que é citado diversas vezes como uma iniciativa que foi importante e que deveria ter continuidade na empresa: o **Grid Gerencial**. Essa iniciativa foi lembrada espontaneamente por diversos pares que avaliam da seguinte forma:

Uma das coisas que eu senti um crescimento fantástico na Toscana em relação à mudança até do diretor administrativo: perfil de gerenciamento. Pô, mudei pra caramba também. Cada um que fez o **Grid Gerencial** aqui se falar assim, nós realmente mudamos (Chef. 11).

As atividades de treinamento e desenvolvimento possibilitam verificar mudanças que vão além da aplicação na gestão do processo de trabalho, e permitem introjetar os comportamentos desejados pela organização. Desse modo, se antes cabia à chefia um papel de maior “autoridade” (inclusive coercitiva), os modelos mais flexíveis de produção pressupõem maior flexibilidade. Chama a atenção o fato de que durante algum tempo a idéia de “perfil” profissional tornou-se alvo de críticas, por ser considerada excessivamente prescritiva para um contexto mais cambiante.

O fato de existir pouco espaço para o fornecimento de **feedback** parece ser o principal motivo que faz com que a atividade do **Grid** seja bem lembrada pelas chefias. Desse modo, foi possível verificar se existia congruência entre aquela avaliação que o sujeito fazia de si próprio e a avaliação que os outros faziam dele (teoria em uso versus teoria esposada).

A mesma Chefia insinua que a qualificação seria tanto uma responsabilidade dos empregados, como modo de facilitar a auto-absorção de mudanças, quanto dos gestores, de promover reciclagem. Outro profissional entrevistado apresenta a problemática de forma mais explícita. Assim:

Eu acho que dependeria mais das pessoas, talvez dependeria das pessoas. Mas também um programa de incentivo na empresa (...) ou através do RH ou de repente um programa padrão direcionado pela chefia, pela gerência de cada área (Chef. 9).

Verifica-se que, embora os indivíduos sejam o principal depositário de responsabilidade pela qualificação, as Chefias atribuem à organização um papel de direcionar as ações nesta direção e a aprendizagem, de modo que a mesma seja mais sistêmica.

Uma organização que busque ser qualificante, não somente qualificada, procura atribuir conteúdo dinâmico à competência profissional (Zarifian, 1990). Isso implica que os trabalhadores invistam em melhoria permanente, não somente em relação à empresa. O seu **know-how** deve ser encarado como uma competência-ação, que é tanto pessoal como parte de um projeto coletivo (Fleury, 1995).

A empresa pesquisada tem se preocupado em seguir uma tendência de mobilizar a atenção das Chefias ou subordinados por meio de ações diferenciadas, que venham a motivá-los para projetos ou ações que impliquem novas qualificações ou inovações. Assim:

(...) e o nosso café da manhã, nós conversamos alguma coisa diferente, até pra fazer nosso pessoal dar uma relaxada. Sentir que também são valorizados de alguma forma. Tentamos alguma coisa, um pouquinho daquilo que nós pegamos naquela reunião da tarde, para fazer uma reunião diferente, com palestra de motivação (Chef. 11).

Este tipo de atividade, conforme melhor explorado nas entrevistas, parece ir ao encontro da estratégia atual da gestão de Recursos Humanos da empresa. O Departamento é também responsável pela gestão da Qualidade, que tem entre as suas proposições a utilização de métodos inovadores como forma de alcançar seus objetivos (Hackman, 1995).

As ações voltadas a produzir impacto sobre as atitudes de empregados, tais quais a reunião **happy hour**, estão entre as práticas adotadas atualmente pelas empresas, visando promover mudanças, aprendizagens e desenvolver habilidades como criatividade, liderança e espírito de equipe. Revistas voltadas a questões administrativas como Exame e Você,

freqüentemente trazem exemplos de organizações que vêm se utilizando de métodos de treinamento menos ortodoxos. Geralmente o seu apelo é comportamental, aspecto mais valorizado com as novas formas de organização do trabalho (Aidar, 1997). Na própria empresa, ocorreu um tipo de treinamento desse, com mais tempo de “imersão” do que essas atividades extemporâneas. Conforme dois entrevistados que participaram:

O que que esse programa tem de diferente que vai nos motivar (...) sexta-feira à noite, um sábado e um domingo. Sai do trabalho, da família. Mas hoje eu creio que é um plano perfeito (...). Prega tudo diferente que eu já vi até hoje. A teoria é a mesma, a essência da coisa é a mesma. A maneira a qual é colocada que é muito diferente. Essa dinâmica de grupo é uma coisa muito boa, e os caras souberam montar assim umas dinâmica muito bem bolada. Justamente, é a união do grupo. O TEAL, pra mim, se fosse pra dá uma nota de 0 a 10, eu daria 10 (Chef. 13).

(...) Como o nome diz, treinamento ao ar livre. E que tu enxerga que se não trabalhar em equipe, não tem, não adianta, não vai o negócio. Não sobe o paredão. Ninguém atinge o objetivo, se não trocar idéia em grupo, se não formatar o negócio em grupo, se não executar em grupo, se não se ajudar mutuamente não tem jeito, mas foi muito legal, experiência assim (...). Chegamos lá, era uma psicóloga e um alpinista, todo mundo se apresentou, deu um show. (Chef. 14).

A avaliação dos entrevistados que participaram desse treinamento foi bastante positiva, verificando-se que absorveram os conteúdos essenciais do TEAL, direcionados para o trabalho em equipes e a importância da contribuição das mesmas para o alcance dos objetivos. Atividades como essas fazem parte de um projeto de compartilhar as idéias, e deve funcionar como um piloto, e o Gerente de Recursos Humanos espera que seja validado dentro da companhia por esse primeiro grupo, como parte do novo enfoque de trabalho que vem sendo dado pela gestão.

Segundo o mesmo gestor, a proposição desse tipo de treinamento na Toscana é para “(...) mexer com a questão das atitudes, com a questão das culturas, questão dos valores”. Enquadra-se nas estratégias da área, uma vez que percebem como algo que pode agregar muito dentro do enfoque do trabalho em equipe. As particularidades de ser uma empresa de grande porte e a rotina exigente na fabricação de cerâmica fazem com que as oportunidades de integrar as pessoas sejam muito pequenas. Assim,

O que nós estamos procurando agora nessa parte comportamental é começar a formar grupos heterogêneos, para que as pessoas entendam que

efetivamente o resultado é feito por todos. O conceito do negócio! Não adianta a gente pensar em distribuição de resultado se a empresa não fizer lucro. Não adianta! A minha fábrica teve uma excelente performance, as demais fábricas não têm. O resultado certamente vai ser negativo.

Considerando o exposto, depreende-se que está em conformidade com o que traz a literatura sobre novos requisitos do trabalhador. Entretanto, há que analisar a adoção de atividades como essa no conjunto das demais ações da empresa. Estava prevista a realização de outros grupos de TEAL logo após o piloto e diversas chefias encontravam-se mobilizadas pelas informações que receberam dos colegas, entretanto a atividade não havia se repetido até abril de 2000. Isso chama a atenção para a provável ocorrência de **gaps** no desenvolvimento de competências, que conforme assinala Ruas (1999), podem decorrer da deficiência na articulação entre ações direcionadas à qualificação, ao treinamento e ao desenvolvimento, e os conhecimentos e habilidades que a organização necessita para alcançar seus propósitos. Pode se pensar, igualmente, no segundo **gap** sistematizado pelo mesmo autor e que reflete a dificuldade de transposição das competências geradas pelos indivíduos ou grupos pela organização. Quando uma atividade como essa fica descontextualizada do conjunto, pouco contribui para uma perspectiva sistêmica (Senge, 1990).

A qualificação é referida nos seus aspectos mais concretos entre os **Assistentes**. Como conteúdo mais importante está repetido o que expressaram os ocupantes dos demais níveis sobre o papel da escolaridade e do conhecimento. Assim:

Hoje o pessoal que entra tem muito mais facilidade de aprender. Isso é ponto-chave, isso é certo. O pessoal que está entrando hoje é um pessoal que já tem um nível de instrução um pouco mais alta, já tem uma cabeça mais aberta. E o pessoal também já é mais rápido (Assist. 6).

Tem algumas pessoas ali que não têm ainda 2º grau. Tem uns terminando o 1º grau. Tem algumas pessoas que ainda têm uma dificuldade, digamos assim em dominar o total. Todo o processo! (...) depende muito da vivência da pessoa. Trabalhou a vida inteira na roça e depois vem pra uma fábrica (...) então essas pessoas têm uma dificuldade maior, isso aí (...). Mas o restante que tem 2º grau... são pessoas jovens...Esses aí são dinâmicos (Assist. 7).

A escolaridade associa-se à flexibilidade, potencial de aprendizagem e velocidade de resposta diante das demandas do trabalho. Conforme salientam diversos autores (Machado, 1991; Zarifian, 1992; Leite, 1994a) torna-se um requisito obrigatório para responder a competitividade, inovações, qualidade e produtividade. Como negar que a aprendizagem

formal deve ser exercitada quando se valoriza o desenvolvimento de competências cada vez mais amplas?

A escolaridade também é apontada como mecanismo que auxilia na redução dos níveis hierárquicos e o desenvolvimento do auto-controle pelos sujeitos trabalhadores.

A qualificação das pessoas está ficando melhor. As pessoas estão se tornando mais (...) independentes. Não precisa mais ter aquele assistente: oh! Tem que fazer isso, tem que fazer aquilo (Assist. 7).

Complementando, este e outros Assistentes ampliam para a redução no grau de supervisão e o exercício do autocontrole. Verificam-se na literatura diferentes posições sobre a questão do controle. Dugué (1994) e Brandão e Guimarães (1999) identificam na gestão por competências um **remake** fordista, que permite maior controle, calcado na objetividade e na individualização. Machado (1992) relaciona a qualificação e a inovação com abertura para que o trabalhador tenha maior domínio sobre o saber e a produção. Parece que as duas variantes são identificáveis, pois a empresa tem meios de alterar as formas tradicionais para o autocontrole, acirrado com a gestão da qualidade, ao mesmo tempo em que o trabalhador tem algumas condições diferenciadas de acumular conhecimentos tácitos, principalmente. Restam dúvidas se tem possibilidades de utilizá-las como instrumento de barganha na sua relação de trabalho.

A formação contínua assinalada pelos ocupantes de outros níveis hierárquicos também se repete como um valor a ser aceito pelos **Trabalhadores**. Assim:

O chefe cobra, a empresa cobra. Se não se atualizar, se ficar parado no tempo, vai andar pra trás igual caranguejo (Trab. 15).

Fiz preparatório, multifuncional e agora a gente está em torno dessa MO. Que é manutenção operacional. Aí a gente procura acertar os probleminhas menores que surgem (Trab. 4).

A qualificação de trabalhadores permite que desenvolvam habilidades a serem revertidas em resultados para a empresa. Dessa maneira, um modelo mais flexível de gestão da produção como a Qualidade Total permite maior delegação de responsabilidade e desenvolvimento de processos de integração da produção (Willey, 1996), ao mesmo tempo em que a formação contínua passa a ser requerida (Thomas, 1997).

Quando se analisa a questão da certificação de cursos, cabe contemplar que o diploma



pode ser um indicativo da produtividade futura do empregado, mas não garante sucesso. Conforme Bedwé e Espinasse (1995), a competência individual deve contemplar tanto essa formação explícita quanto a implícita, calcada nas experiências profissionais.

Encontram-se relatos que salientam a possibilidade de mobilidade interna e autodesenvolvimento profissional que podem advir com os cursos que a empresa disponibiliza.

Eu vou ver se eu começo agora a fazer o técnico, porque talvez mais tarde eu possa até ser um assistente. Tem possibilidade. Segundo o (...) (Assistente), disse que eu tenho capacidade pra isso. Não só ele, o outro encarregado também, que me lançou no multifuncional como operador de linha, também disse. (Trab. 13).

Essa vinculação encontra respaldo na literatura, pois a qualificação tem sido associada a cursos e diplomas, que são pré-requisitos para a carreira.

Em se tratando de empregados que são habilidosos nas suas atividades e necessários à organização, verifica-se que há certa flexibilidade para se qualificar ocupando algum tempo do horário de trabalho.

Eu já tinha começado o 2º grau, mas aí eu não tinha terminado ainda. Eu trabalhava de manhã e estudava à noite. Aí logo, foi nos primeiros dias, eu comecei a trabalhar à noite, que a única vaga que tinha era à noite. Aí eu vinha direto do colégio, chegava atrasado no serviço e aí eu tinha que repor essa hora perdida. Até que nós entramos num acordo lá. De eu chegar o mais cedo possível pra mim não ter que ficar mais tarde (Trab. 4).

Este operador de forno demonstra um conhecimento profundo sobre o seu trabalho, assim como outras habilidades e atitudes que o colocam em situação de liderança diante do grupo que compõe a célula de produção, embora não o seja formalmente.

Essa “hierarquia” nas atividades se reflete em privilégios que vêm reforçar o quadro de Harvey (2000) sobre o mercado de trabalho. Nele estão escalonados diferentes níveis que retratam a empregabilidade e que conferem **status** diferenciado aos seus ocupantes.

#### **6.2.1.2 Qual qualificação?**

Quando se analisa a qualificação existente, está se tratando com base no que está contemplado na literatura, ou seja, a adoção (ou não) do trabalho na perspectiva que privilegia

a multifuncionalidade, a polivalência ou a politecnia.

Desde os primeiros contatos com a empresa, foi dito que o trabalho era desenvolvido através de células de produção e que a multifuncionalidade era um valor amplamente aceito. Além de se constituir em uma forma de organizar a produção, existe (conforme já referido) um curso de “Operador Multifuncional” oferecido pelo SENAI.

A seguir serão apresentadas falas dos empregados que contribuem para o entendimento do “modelo” de qualificação adotado para dar suporte às atividades diárias.

Existe uma compreensão generalizada entre os **Gerentes** de que o trabalho precisa ser desenvolvido em uma perspectiva que contempla a realização de diversas funções. Nesta perspectiva de acompanhar as demandas de mercado:

Eu entrei com um filosofia nova de multifunção. Eu acho que o profissional de hoje, o mercado assim está exigindo. Nós temos que ser polivalentes (Ger. 8).

Observa-se que esse gerente espelha a tendência de mercado que é de requisitar profissionais capazes de exercer diferentes funções. A polivalência é a forma mais citada como desejável pelos estudiosos da gestão de recursos humanos e áreas afins (Mattoso, 1995; Coriat, 1994; Zarifian, 1990; Ianni, 1994; Michon e Guasparini apud Gadrei, 1991). Entretanto, observa-se na empresa o predomínio da idéia de que a multifuncionalidade é a prática que adotam. Isso pode ser verificado em seqüência:

É, esse é um treinamento multifuncional vamos dizer assim, da fábrica... Na minifábrica ele é um rapaz que trabalha lá na prensa. Mas ele trabalhou dois dias na prensa, então nós estamos precisando tirar folga na esmaltação. O outro rapaz precisa tirar folga, aí ele sai da prensa e vai trabalhar na esmaltação esses dois dias (...) 50% dos nossos funcionários já estão nesse rodízio. Eu não tenho mais aquela dificuldade, eu preciso de um funcionário da esmaltação e eu não tenho ninguém (Ger. 5).

Do exposto se depreende que está de acordo com a perspectiva de Salerno (1994) de “operador multifuncional”, uma vez que se trata do trabalho executado com mais de uma máquina, com similaridade nas suas características. Por outro lado, também coaduna com a perspectiva de Michon (apud Gadrei, 1991) sobre a polivalência, pois remete à capacidade do trabalhador de ocupar diversos postos de trabalho, realizando várias atividades simples, tendo em vista as necessidades de alocação interna de pessoal. Observa-se que as duas perspectivas apresentam similaridades e as avaliações são de que isso pouco contribuiria para a

qualificação trabalhador.

O trabalho desenvolvido em minifábricas certamente contribui para novas aprendizagens, um grau de variabilidade maior das tarefas, mas não significa uma perspectiva ampla para a ação qualificada.

A qualificação direcionada para o conhecimento dos diversos equipamentos e atividades desenvolvidas nas células de produção também é a perspectiva predominante no nível das **Chefias**. Assim:

Tem pessoas que são chaves, que têm que estar ali. Mas tem as pessoas que o pessoal chama de volante aqui. É o multifuncional. As pessoas têm o curso de multifuncional (...) Então ele vem já um operador multifuncional, ele já consegue desempenhar o trabalho dele aqui dentro de uma forma muito mais eficaz (Chef. 11).

Então teve (curso) de minifábrica, depois um programa multifuncional (...). Porque é difícil você dizer assim: você é responsável pelo resultado da minifábrica, no entanto você não entende a minifábrica um terço. São funções exercidas dentro da minifábrica com conhecimento genérico, porque se eu tenho operador de esmaltadeira, ele é operador de esmaltadeira, daquela esmaltadeira (...) (Chef. 1).

Encontra-se reiterada a idéia apresentada pelos gerentes de que a multifuncionalidade permite o conhecimento e a operação de diferentes funções, caso haja necessidade. No primeiro relato encontra-se a palavra “volante” para referir-se ao papel ocupado por alguém que detenha conhecimentos genéricos.

O objetivo do curso está relacionado ao conhecimento da totalidade de atividades que são desenvolvidas na célula de produção. Entretanto, como assinalam essa e outras chefias, não implica a existência de rotação de cargos ou busca de estratégias de enriquecimento das tarefas, conforme propõe a abordagem sociotécnica. Há uma aprendizagem genérica das diversas atividades, mantendo em muitos casos o posto de trabalho<sup>22</sup>.

As chefias constatam que o Curso de Multifuncional não é mais tão importante, tanto porque um número considerável já o frequentou, bem como o Curso Técnico Ceramista se mostra como uma qualificação mais adequada para aqueles que pretendam mudar de empresa. Assim:

---

<sup>22</sup> Permanece entre as Chefias a perspectiva que vai ao encontro da posição de Michon (1987), para quem a polivalência pressupõe a capacidade do trabalhador de ocupar diversos postos de trabalho, executando várias

Existe na empresa o curso de multifuncional, então as lideranças quase todas têm multifuncional. Só que agora por uma tendência a maioria está fazendo curso técnico. Está deixando o multifuncional. Porque o técnico dá uma visão melhor. Tu sai mais preparado, se tu tiver que sair amanhã da fábrica, tu sai como técnico (Chef. 4).

Ao se questionar um dos professores da Escola Técnica sobre a relação teoria x prática de multifuncionalidade, o mesmo afirmou que

(...) a realidade dos cursos é algo diferente do que se vê na empresa. Por exemplo, vários assuntos são ministrados e que se fossem colocados em prática, a empresa teria grande chance de crescer. Entretanto, como já escutei várias vezes, 'isto é assim mesmo', ou seja, desconfia-se de que algo está errado, entretanto faz tanto tempo que está errado e a empresa está de pé, então, pra que mudar? É grave isto, não? Bem, pelo menos eu acho.

Com base nesse relato se depreende que existe um **gap** entre recursos de competência desenvolvidos em treinamento/formação versus geração de competências efetivas. A sua manifestação é verificada pela falta de articulação adequada entre ações de qualificação, treinamento e desenvolvimento, que fazem parte do incremento de competências, e os conhecimentos e habilidades que a organização necessita para se manter competitiva. O **gap** resulta do deficiente aproveitamento das competências potenciais em relação à que poderiam se tornar competências efetivas (Ruas, 1999).

Para os **Assistentes de Produção**, predomina o entendimento de que a formação para o trabalho multifuncional precisa ser constantemente renovada de modo a propiciar a qualificação. Os conteúdos a seguir direcionam-se nessa ótica:

Não adianta ele fazer um multifuncional e ficar só naquele local ali. Essa pessoa tem que estar girando sempre, pra poder estar sempre atualizado, e cada vez vai ficar mais dinâmico. Não adianta deixar... a pessoa cuidando só de uma máquina ali. Se ele ficar aquilo ali vai ficar bitolado! Quer dizer: ele vai ficar crânio na máquina, mas pra gente não é resultado bom! Ele tem que procurar e não só ele. Porque depende muito do assistente que comanda ele. A possibilidade tem que ter! Tem que ter rodízio. Hoje trabalhou lá, amanhã trabalha aqui (Assist. 7).

Os assistentes parecem estar mais próximos de uma perspectiva que contempla tanto o papel do trabalhador para se manter atualizado em saber e em saber fazer o trabalho, mesmo que sejam atividades simples, quanto o papel da gestão. Esses conteúdos contemplam tanto o

conhecimento específico em uma determinada máquina, quanto o interesse da gestão de maior flexibilidade, que permita a inserção do trabalhador em diferentes postos de trabalho. Nesse sentido, Luz (1999) argumenta que, entre as competências gerenciais, e que estão diretamente relacionadas às características do contexto empresarial, estão as de gerir a adaptabilidade e gerir o aprendizado, e que as mesmas atualmente se colocam à prova na prática administrativa. A adequação dos treinamentos é objeto de questionamento pelos Assistentes, sendo este relato representativo dessa preocupação:

Hoje só tem o Multifuncional I, mas acho que devia mesmo ser só o I e partir para o técnico. O II era uma prévia do técnico (Assist. 2).

Alguns profissionais pertencentes a esse nível salientaram que a oferta do Curso de Multifuncional II era redundante em relação ao Curso Técnico em Cerâmica. A empresa havia suspenso a sua realização e à época da pesquisa o Diretor da Escola Técnica do SENAI informou que o mesmo estava sendo reformulado. Considera-se que a redundância em conteúdos ou atividades de treinamento têm um efeito desmotivador sobre os trabalhadores.

Para os que atuam no **Chão de Fábrica**, a multifuncionalidade está associada a aspectos diversos, tais quais a possibilidade de compreender o trabalho em uma perspectiva mais sistêmica, a remuneração decorrente do mérito e a utilização dos conhecimentos fora da empresa. Desse modo:

Olha, infelizmente a empresa parece que deixou isso. Agora parece que voltou a fazer multifuncional de novo. Mas deixou isso um pouco de lado. Infelizmente, porque ajuda uma barbaridade o multifuncional. Eu acho que o cara que faz o multifuncional, ele avança assim uns 100 anos pra frente (...). Ele pega todo o processo da empresa, abre a cabeça do funcionário. Outro é que ele vai passar depois por uma banca então pra responder as perguntas, ele tem que saber, tem aquilo que ele está fazendo (Trab. 12).

Entre os trabalhadores tanto o Curso de Multifuncional quanto a sua prática permitem desenvolver um trabalho mais integrado com o conjunto da empresa, implicando maior visão sistêmica do trabalho e possibilidade de aprendizagem. Essa aprendizagem ocorre tanto teórica quanto praticamente, pois estão envolvidos o saber e o saber fazer — e embora não esteja explicitado, inclui-se o saber agir (Ruas, 1999).

Existe uma banca posterior à conclusão do Curso, na qual os operadores multifuncionais são avaliados. Essa é objeto de controvérsia entre os mesmos, uma vez que

está relacionada com a obtenção de mérito e há aqueles que não concordam com a sua existência.

(...) O que motiva mais aí era a promoção que eles davam. Que é a porcentagem em cima do salário aí que, agora a banca, da banca aí diminuiu um pouco. Agora diminuiu, mas era um dos motivos também batalhar mais pra fazer o curso. Eu sei, eu tiro por mim. Eu aprendi muito com o multifuncional (Trab. 12).

Olha eu acho que não é certo. De certa maneira sim, que você tem que provar ali pra eles, pro pessoal que você tem essa capacidade. Que o que você aprendeu lá você está pondo em prática. Mas de certa forma não, porque eu estava fazendo esse curso eu já tava exercendo a função de operador de forno. Então eu trabalhei 3, 4 anos nessa função. Então não tinha porque eu ter que fazer uma banca de avaliação. Eu acho que o próprio encarregado ele já sabe o que que eu faço, ele já sabe as minhas dificuldades, ele já sabe o que eu sei (...). Não precisava eu ir lá pra uma sala e ter que responder 50 perguntas que eu faço o dia todo aqui só pra ganhar essa (...). Provar pra eles que eu já sei fazer (Trab. 4).

Diversos operadores multifuncionais consideraram que a banca enfatiza o aspecto teórico, em detrimento daquilo que eles fazem. Através de entrevista com uma das Chefias da Gerência de Recursos Humanos, verificou-se que o índice de aprovação no ano anterior fora de 35%. Esse profissional avaliou da seguinte forma o conjunto dos resultados:

Eu te diria que ainda não é um número desejado. Eu acho que esse número no futuro (...) a tendência é aumentar. À medida que você substitui um funcionário desse tipo de função, você traz cada vez mais pessoas com capacidade de aprimorar e se especializar no processo. Então a tendência futura é aumentar (Chef. 3).

Tal posicionamento identifica a falha somente no indivíduo que não foi aprovado, relegando aspectos como o já apontado **gap** entre os conteúdos do treinamento e a sua utilização na prática ou a possibilidade de um critério de avaliação muito rígido.

A gestão da empresa precisa avaliar a adoção dessa sistemática, uma vez que a maioria dos egressos do Curso não está apta para receber o mérito. Certamente esse resultado se reflete entre aqueles com fracassos sucessivos ou que pretendem fazer o curso. A adoção de estratégias que podem buscar uma isenção na avaliação, mas fazem com que os trabalhadores se achem sujeitos a uma retórica de possibilidade de reconhecimento, leva à desmotivação e ao descrédito em relação a outras práticas.

A utilização da qualificação (multifunção) está diretamente relacionada à escolaridade.

Assim:

Não, não, eu não fiz (Curso de Multifuncional) porque eu tenho a 4ª série. Não pode fazer multifuncional e com a oitava pode ser (Trab. 6).

As exigências de maior nível de escolaridade para um trabalho mais complexo são amplamente veiculadas na literatura sobre qualificação e já foram mencionadas. Desse modo, os que detêm níveis mais baixos de escolaridade precisam se contentar com as atividades braçais ou menos complexas (Zarifian, 1992; Dubar, 1996).

O trabalhador entrevistado opera um equipamento de telagem<sup>23</sup> que se constitui em um trabalho rotineiro e muito pouco provido de qualificação. Segundo seu relato, os trabalhadores trocam de atividade tanto para ajudar os colegas, quanto para evitar a repetição excessiva da atividade. Por tratar-se de tarefa localizada no final do processo produtivo, resta auxiliar no empacotamento e na expedição.

### 6.2.1.3 Dilemas da qualificação

Embora existam similaridades nos conteúdos que abordam a forma como a qualificação é entendida na Toscana e o tipo predominante, há alguns dilemas que tornam a questão complexa.

Conforme foi salientado anteriormente, identificam-se expectativas de formação contínua dos **Gerentes**. Entretanto, embora a empresa coloque requisitos como a frequência a determinados cursos, as condições para que isso seja viabilizado são limitadas mesmo para as gerências.

Você tem que estar sempre aprendendo, você nunca sabe tudo. Então para ser gerente tu precisas ter um curso de pós-graduação, tu precisas ter inglês, tu precisa ter não sei o que. Tudo muito bonitinho. Só que eu não te dou tempo pra você fazer isso. Não te dou nenhuma ajuda pra você fazer isso, ou seja, você nunca vai chegar lá, certo? Então estou fazendo pós-graduação. Eu estou fazendo por minha conta e custo isto, certo? (Ger. 1).

Aqui nós temos o (...) que fez o MBA, na Itália 8 meses, mas ele teve que

---

<sup>23</sup> Forma uma espécie de tela com a colagem de pequenas peças cerâmicas em que ficam fixas, para que as mesmas não se soltem.

buscar recurso próprio. A (...) (concorrente) paga um MBA desse nível pra área cerâmica, seis meses, ela paga. A tendência é que isso comece aqui também (...). Então acho que à medida que a coisa evolui pode ser que aconteça. Agora recente, o pessoal está em treinamento 60 dias na Itália, tudo por conta da empresa. Por causa do porcelanato, a fábrica nova. Então com certeza ela vai fazer (Ger. 2).

A estratégia atual da direção da empresa, tal qual a maior parte das demais, parece estar privilegiando o custeio somente dos cursos e eventos que estão “emergentemente” relacionados com os seus objetivos. O interesse ou necessidade de atualização constante para exercício da função são viabilizadas tanto pelos próprios gerentes, quanto pelas chefias.

Conforme tratado anteriormente, tanto na gestão da Qualidade Total quanto na Aprendizagem Organizacional acentua-se a importância das aprendizagens, via escolaridade e qualificação para o trabalho. Isso vai ao encontro do que assevera Braverman (1987), de que a qualificação não está dissociada de um modo de produção.

Como parte dos requisitos do “artesão eletrônico” (Teixeira, 1996), encontram-se, necessariamente, a formação profissional, a escolaridade, a abertura às novas aprendizagens e a criatividade para enfrentar imprevistos (Leite, 1994a; Machado, 1992). Mais do que atingir os trabalhadores, verifica-se, como nos conteúdos apresentados pelo Gerente, que essa é uma realidade para todos os níveis hierárquicos.

O fato de a empresa não oferecer mais as mesmas condições anteriores (custeio) para o desenvolvimento profissional de gerentes torna-se facilitado com o modelo de competências. Conforme a empresa e a atividade, o profissional necessita desenvolver saberes diversos diante dos variados modos de trabalho, e o papel da primeira para fornecer as condições encontra-se diluído por questões como o enfraquecimento das entidades representativas dos trabalhadores e a aceitação de que precisam ser capazes de priorizar o trabalho em relação ao restante do espaço total da vida.

A função do treinamento para a qualificação nos diversos níveis está reiterada, em conformidade com o que foi apresentado pelo Diretor. Os programas de instrumentação técnica precisam ser complementados por aqueles voltados ao desenvolvimento de atitudes, como forma de aproveitar pessoal qualificado, mas desadaptado:

Mas muitas vezes não é só o treinamento técnico. Você tem que ter um treinamento gerencial, comportamental. Nessa parte é fraco o treinamento, certo? (...). Às vezes ele é um ótimo funcionário, sabe? Ele tem problema de relacionamento, aí você tem que fazer um trabalho dirigido em cima daquela pessoa (...). A gente sempre procura achar um lugar pra essa pessoa



na empresa. Só que somos nós que temos que fazer isso. O recursos humanos, não (Ger. 1).

A importância do aspecto atitudinal é salientado por diversos autores da área (Zarifian, 1990; Machado, 1992; Leite, 1994a; Cunha, 1999). Nessa perspectiva está enfatizada a necessidade de que se desenvolvam estratégias de recursos humanos na Toscana que contemplem também ações sobre questões mais pontuais, como os relacionamentos interpessoais.

Há um Gerente que aponta a exigência de qualificação como um gerador de problemas na empresa. Embora o seu posicionamento se diferencie dos seus pares, encontra ressonância entre os subordinados.

A exigência de qualificação hoje é muito maior. Eu confesso pra você: tem serviços que não podia exigir 2º grau! Eu fico no meio (...). Tem serviço que é braçal, não adianta você colocar um cara com 2º grau. O cara três meses depois está te enchendo o saco pra ter aumento, não adianta (...) Você fatalmente vai ter número grande de funcionário que vai sair. Ficam hoje pelo desemprego, porque o cara está desempregado, então ele aceita ficar (Ger. 8).

Na avaliação do Presidente do Sindicato dos ceramistas, não é um requisito necessário ter o 2º grau para trabalhar em todas as atividades da produção. Mesmo que a empresa esteja exigindo qualidade total, algumas atividades não pressupõem esse nível de escolaridade. Como profissional especializado em treinamento e desenvolvimento de pessoal, julga que para a produção bastaria a 8ª série.

O aumento do grau de escolaridade tende a gerar expectativas diferenciadas em relação ao trabalho. No caso de terem escolaridade básica e outros cursos técnicos e não haver possibilidade de enriquecer a tarefa, tende a ocorrer aquilo que aponta esse gerente. A vinculação com a ascensão parece ser a forma de evitar problemas futuros.

A qualificação dos trabalhadores realmente engendra demandas contraditórias. Se por um lado o reagrupamento de tarefas que eram fragmentadas gera o enriquecimento no trabalho, por outro, existe também a redução na diversificação do trabalho (Leite, 1994a). No caso da Toscana, parece que o grau de diversificação das atividades é pouco condizente com a escolaridade requerida, considerando-se o que prevê um perfil profissional ou matriz de habilidades.

Quando se consideram os conteúdos expressos, encontram-se Gerentes que avaliam o

treinamento oferecido pela empresa como insuficiente:

Tem pouca quantidade e não é focado, eu diria. As duas coisas. Com pouca quantidade e não focado, e quando focado, focado em poucas pessoas (Ger. 4).

Estão salientados nesse último relato dois aspectos que são: quantidade e qualidade do treinamento. Essa realidade certamente deve se refletir no conjunto da empresa: o oferecimento de treinamentos dissociados representa desperdício de dinheiro ao mesmo tempo em que gera desmotivação àqueles que participam. Uma empresa que pretende se manter competitiva no mercado necessita estabelecer metas claras em relação à qualificação do seu pessoal, e isso inclui treinamento.

Todos reconheceram que houve uma alteração considerável na quantidade e tipos de treinamentos, mas as deficiências apontadas têm seus reflexos na prática.

O pessoal ainda tem, por exemplo, certos equipamentos, certos recursos que outras cerâmicas de menor expressão ou (...) já estão utilizando, sabe? E nós aqui ainda não conseguimos operacionalizar isso. Não tem qualificação suficiente pra dar sustentação àquele equipamento, ou sabe fazer, mas tem um certo receio de aplicar isso, porque tem medo do problema que pode dar. Então é preferível continuar fazendo como nós sempre fizemos (Ger. 2).

Embora as mudanças possam ser propostas ou apresentadas aos empregados, nem sempre há condições imediatas para a sua adoção bem-sucedida. Freitas (in Motta, 1997) assinala que alterações estruturais não costumam ter a relação direta com os resultados organizacionais como se esperaria. Tal como essas mudanças, as relacionadas a atitudes e percepções dos empregados têm um papel igualmente importante para uma alteração efetiva.

Do ponto de vista comportamental, normalmente faz-se necessário mais do que aprender algo novo. O passo inicial para quebrar atitudes favoráveis à manutenção de práticas anteriores e a abertura ao novo muitas vezes começa com a desaprendizagem da forma anterior (Cunha, 1999). Por outro lado, há que considerar que a aprendizagem não apresenta só componentes objetivos, mas pode ser considerada um processo que também depende da emoção e da vontade.

As **Chefias Intermediárias** e o topo da empresa foram os que menos identificaram limites na qualificação dos empregados, de um modo geral. Entre os primeiros, houve algumas reclamações pontuais, uma vez que, conforme assinalado anteriormente, predomina a

avaliação de que chefiavam empregados qualificados.

A pouca sistematicidade nos treinamentos foi criticada e relacionada com a característica da empresa de não manter continuidade nos seus projetos. Assim:

É, teve um tempo que ela deixou de lado essa parte de treinamento. Por exemplo, no meu departamento eu tenho uma pessoa que está há anos e a empresa nunca pagou um curso pra ele, porque só tem em São Paulo e é muito caro, sabe? Não davam importância nisso. Mas também acredito até que as coisas agora mudem. Eu por exemplo participei do **Grid**. Eu achei excelente, eu achei ótimo a oportunidade que a empresa me deu. Não é? Todos, todas as chefias, gerentes (...) eu acho que foi um investimento nessa área de recursos humanos que ela fez e tenho certeza que teve muitos resultados positivos, motivou muita gente (Chef. 2).

Ao se referirem à(s) falha(s) nos treinamentos oferecidos, algumas Chefias ou Gerentes apontam como uma posição equivocada da Direção. Segundo um deles, esse pode ser considerado um dos cortes menos inteligentes que uma empresa pode fazer, porque o treinamento é essencial para munir os empregados em relação ao seu trabalho.

Quando a pesquisadora realizou os primeiros contatos para a realização da pesquisa (junho de 1999), havia uma Chefe de Divisão de Desenvolvimento de Pessoal e uma Analista de RH. Durante o tempo que durou a pesquisa, foi contratada uma psicóloga como Analista de RH, mas a Chefia permanecia vaga até o mês de abril de 2000. Considerando que a Direção do Departamento parece ocupar uma posição estratégica na Toscana e que a área compreende seleção, treinamento, desenvolvimento, desligamento e conta com três profissionais, torna-se difícil oferecer treinamentos e que eles sejam de âmbito mais geral ou mesmo focados.

Apesar dos limites na área, programas como o **Grid Gerencial** são constantemente citados como muito importantes, especialmente para as Chefias. Ele foi ao encontro de um aspecto que são os requisitos atitudinais atualmente requeridos (Leite, 1994a) e que normalmente não eram exercitados nesse nível hierárquico.

Encontra-se referida ainda, a necessidade de atualização constante diante dos desenvolvimentos que vem ocorrendo, principalmente em termos de tecnologia:

Eu hoje sinto falta de pessoal mais qualificado. Hoje você tem uma série de recursos de informática que foram aflorando aí e eu acho que tem muita gente que não procurou isso aí. Quando você tenta fazer uma atividade fora daquela da rotina, já há uma barreira (...) (Chef. 9).

Observa-se que as inovações estão presentes em todas as áreas e colocam o requisito da qualificação como algo necessário ao desenvolvimento do trabalho. A área da informática, por exemplo, encontra-se entre aquelas em que as mudanças são uma constante. A tecnologia altera-se rapidamente, sendo que determinados produtos são atuais no mercado por três meses. Faz-se necessário que os profissionais que atuam em áreas como essa e outras — atendimento ao cliente, vendas, marketing — sejam capazes de se adaptar a situações novas, compreender um conjunto de tarefas de forma global e estejam abertos às novas aprendizagens para enfrentar imprevistos (Machado, 1992). A avaliação do chefe 9 parece verdadeira para as atividades que são mais dinâmicas. No conjunto, prevalece o entendimento de que a qualificação dos empregados administrativos é adequada.

Os **Assistentes** salientam que a absorção do modelo que coloca a escolaridade como uma condição **sine qua non** para o trabalho de produção de cerâmica, fez com que empregados já experientes fossem dispensados. Essa prática foi avaliada da seguinte forma:

A princípio foi ruim. A gente perdeu gente velha já treinada (...) mas o pessoal qualificado é um pessoal mais educado. Tu tem mais facilidade de lidar com eles (Assist. 3).

A aceitação ampla da formação contínua como requisito para o desenvolvimento de competências e para o recrutamento, seleção e manutenção do profissional na empresa (Zarifian, 1992) fez com que aqueles que detêm níveis baixos de escolaridade encontrem dificuldades de inserção e permanência no mercado do trabalho (Dubar, 1996). Embora reconheçam que no início os empregados novos demandam tempo para qualificação, esse dilema é solucionado posteriormente.

A problemática do trabalho terceirizado, que é adotado oficialmente para cobrir problemas sazonais de falta de pessoal, também está colocada. Assim:

Nós temos aí alguns de empreiteira, aí. O pessoal que está afastado, foi pegado o pessoal de terceiro pra cobrir até o cara voltar (...). É uma coisa temporária. Mas isso aí foi bem frisado antes. Foi bem passado para eles que eles tinham que estudar (Assist. 9).

Embora não se negue a importância da escolarização e da aprendizagem para o desenvolvimento do trabalhador e do trabalho (seria um contra-senso fazê-lo), verifica-se que existem determinadas atividades braçais na empresa que pressupõem compleição física. Esse aspecto foi inclusive apresentado na fala de um dos gerentes, quando se tratou da

aprendizagem. Retomando o esquema de Harvey (1992) sobre o quadro atual dos empregos, verifica-se que a empresa está se guiando pela tendência, que é de submeter ao trabalho precarizado aqueles que se encontram na periferia do mercado de trabalho e que precisam se sujeitar a contratos temporários e à subcontratação.

Autores europeus (Bedwé, 1995; Dubar, 1996; Zarifian, 1992) salientam a importância que o diploma tem na sociedade francesa e o aumento vertiginoso que o nível de escolaridade dos trabalhadores alcançou. Os métodos de recrutamento passaram a avaliar o potencial do candidato a empregado, assim como o 2º Grau tornou-se exigido para conseguir emprego.

A necessidade de aumentar a quantidade de treinamento é de reconhecida importância para os **Trabalhadores**. Entretanto, apontam também a existência de desinteresse e de motivos que geram esse desinteresse.

Acho que precisava de mais treinamento. O problema é que tem (...) até funcionário que tem interesse. Mas até tem alguns que faz o feijãozinho com arroz deles e deu, entendeu? Treinamento em relação a qualidade, funcionamento dos equipamentos, o que está acontecendo na empresa (...) Isso a gente também tem poucas informações. A gente trabalha e não sabe o que está acontecendo. Se está vendendo, se não está. Como é que foi a produção do mês anterior (Trab. 9).

Aparecem os cursos. Naquele setor eu já fiz uma porção de curso. Aperfeiçoar, quando aparece a gente faz. E quando tem chance. Trabalha à noite, já é muita coisa. Em casa e aqui. Então, quando tem uma chancezinha a gente procura fazer (Trab. 11).

Segundo um professor do Curso Técnico em Cerâmica do SENAI, a maioria dos alunos (principalmente os que provêm da cerâmica) não têm interesse em aprender algo. Não sabe identificar bem o motivo, se seria um problema regional ou se isto se repete nas outras escolas técnicas em cerâmica. Avalia, que por se tratar de trabalhadores que estão inseridos no meio industrial há muito tempo, julgam que não há mais muito a aprender. Por outro lado, avalia que a maioria não tem condições para acompanhar os cursos, devido a deficiências nos conteúdos mínimos do 2º Grau. Para esse mesmo professor, os alunos utilizam a desculpa que aprenderam alguns assuntos há vários anos (o que deve ser verdadeiro).

Em entrevista com uma senhora que havia cursado até a 4ª série do 1º Grau há aproximadamente 45 anos, ela referiu que encontrava muita dificuldade para estudar, pois não o fazia há muito tempo. Certamente a separação entre execução e planejamento/abstração em relação ao trabalho também contribui para essa dissociação.

Quanto ao tempo utilizado para estudar, o professor do SENAI refere que “quando é feita a entrevista após a seleção via prova, é perguntado para cada futuro aluno se os mesmos têm disposição de horário extra-classe para estudar, e, obviamente, todos respondem que ‘sim’. Assim sendo, pessoalmente eu julgo que está havendo uma falta de comprometimento com aquilo que é perguntado, há desonestidade por parte da maioria. Isto acaba causando grandes conflitos em sala de aula”. O fato de a empresa valorizar os cursos faz com que os trabalhadores procurem freqüentá-los, o que não significa que exista um comprometimento interno para tanto. O turno normal de trabalho absorve bastante e as atividades extra-empresa (escola) exigem dedicação.

Atualmente esse tipo de exigência se torna maior, de modo que a realização de atividades voltadas à qualificação passa a ser cada vez mais fora do expediente. Na própria empresa, um dos gerentes referiu que todos precisam se acostumar a sacrificar o seu tempo livre e orientá-lo para questões relativas à organização. Avalia-se que essa tendência está influenciada pela ascensão do modelo de competência, no que prevê a necessidade de formação contínua.

Reforçando a idéia de que a aprendizagem muitas vezes ocorre com base no ensaio e erro, encontra-se a seguinte fala:

A gente deveria ser mais treinado, tipo assim específico naquilo que está fazendo (...) fui aprendendo com as minhas próprias dificuldades. Às vezes coisas aí que eu não tinha quem me orientasse, ficava perdido. Às vezes até deixando de produzir por um intervalo. Vendo o que eu podia fazer. Treinamento sobre queima eu não tive. No início. Depois com o tempo assim eu fui quebrando a cabeça, fui me informado com operador do outro forno (Trab. 1).

Embora a ênfase na área operacional esteja no treinamento para a execução das atividades, os trabalhadores que precisam dominar um conjunto um pouco mais complexo de habilidades ressentem-se da falta de mais atividades. Isso indica que o ciclo de aprendizagem está se desenvolvendo das experiências concretas para as observações e reflexões (Kolb, 1999), sendo que aprendizagens mais abstratas, que poderiam contribuir para o desenvolvimento de aprendizagens mais amplas, estão desvalorizadas. Ainda é possível inferir que há predominância de ações educacionais referentes à primeira etapa do ciclo, ou seja, à capacitação, em detrimento da formação (Swieringa e Wiedersna, 1995).

#### **6.2.1.4 Comentando a qualificação**

Tanto pela ênfase colocada na área de Treinamento e Desenvolvimento do Departamento de Recursos Humanos, quanto pelos conteúdos verbalizados pelos entrevistados, constata-se que as ações de qualificação proporcionadas pela empresa estão mais voltadas ao operacional. Para os que trabalham em atividades administrativas e as gerências, verifica-se uma orientação mais relativa à competência. Isso porque a competência coaduna melhor com requisitos e relações mais individualizadas, enquanto a qualificação tem sido associada a uma aprendizagem mais generalizada dos conhecimentos necessários ao exercício das funções (Dubar, 1996).

Com base nas observações e nos conteúdos das entrevistas com os gerentes, verificou-se que existem três “frentes” que foram priorizadas pela empresa como estratégia para qualificação do pessoal. Uma é a escolaridade básica dos trabalhadores, a outra é a formação e a atualização técnica decorrente da parceria com o SENAI, e a terceira são os Cursos de Idiomas para Chefias, Gerentes e Diretores. Como as relações para aquisição de tecnologia são com a Itália, principalmente, e Espanha, precisam aprender essas línguas. Por outro lado, a necessidade do inglês decorre de que a empresa possui escritório nos Estados Unidos.

Aos Trabalhadores são oferecidos treinamentos mais específicos, como técnico cerâmico e multifuncional, demonstrando que a preocupação está no saber fazer. Para os Gerentes e Chefias, predomina a ênfase no saber agir (técnica e comportamentalmente).

Não se verificaram diferenças significativas entre a qualificação que é demandada aos Gerentes e Chefias e a que eles próprios se colocam. Treinamentos como o TEAL, cursos de línguas estrangeiras e MBAs são referidos pelos dois níveis hierárquicos. Entre os Assistentes e Trabalhadores, também há similaridade. As diferenças são identificadas entre os primeiros na preocupação em manter-se na posição ou ascender e reforçar alguns conteúdos de gestão, enquanto para os Trabalhadores concluir a escolaridade básica ou freqüentar cursos técnicos associa-se a manter o emprego ou ascender a Assistente.

O trabalho é desenvolvido em células de produção, e adotam a multifuncionalidade como pressuposto para o desenvolvimento do processo de trabalho. Entretanto, essa multifuncionalidade está mais associada à operação de diferentes máquinas e à realização de diversas atividades simples, que preenchem a função de dar cobertura a picos de produção ou colegas faltantes. Esses elementos permitem verificar que se trata de processo que acrescenta pouco em relação à qualificação mais ampla do trabalhador.

A escolaridade mostra-se como o requisito básico associado à qualificação. Isso

decorre do fato de que a empresa contava anteriormente com muitos trabalhadores sem o 1º Grau. Além disso, as demissões que atingiram aqueles que não completaram a escolaridade tiveram importantes reflexos sobre o conjunto do pessoal. As exigências da empresa são pouco questionadas e a maioria aceita que existe necessidade de que todos completem o 2º Grau para produzir adequadamente. Entretanto, alguns salientam que dispensaram profissionais competentes e que houve os que retornaram à empresa por meio de trabalho terceirizado.

Os dilemas em relação a essa categoria de análise são diversos. Os gerentes referem a redução no apoio econômico, a falta de tempo para frequentar os cursos, a exigência de um grau elevado de escolaridade para a produção (2º Grau), as deficiências em termos de qualidade e quantidade de treinamento, como os principais problemas encontrados nas suas práticas administrativas. Por seu lado, as Chefias identificaram poucas dificuldades nesta área, pontuando falta de sistematicidade na oferta de treinamentos, necessidade de atualização diante das novas tecnologias e de argumentação quanto às especificidades de novos produtos.

Entre os Assistentes, está salientado uma dicotomia entre a escolaridade exigida pela empresa, que levou a demissões e a contratação de ex-empregados via trabalho terceirizado, e as vantagens de trabalhar com pessoal mais qualificado. Finalmente, os Trabalhadores referem a necessidade de mais treinamento, a falta de tempo para participar dos cursos, os limites para frequentá-los quando têm baixa escolaridade e as dificuldades decorrentes de aprender com base no ensaio e erro.

### **6.2.2 A trajetória profissional**

A carreira encontra-se entre as questões polêmicas que cercam o mundo do trabalho na atualidade. Anteriormente predominava o formato de carreira linear, verticalizada, em relação à qual o empregado esperava ascender a postos. As organizações com estruturas mais planas e flexíveis pressupõem carreiras diferenciadas. Neste sentido, a empresa pesquisada elaborou uma matriz de habilidades, que vem subsidiando a qualificação do pessoal e futuramente deverá remeter também à carreira e à remuneração.

Para analisar e discutir como se configurava a carreira na Toscana durante a pesquisa, dividiu-se o tópico em dois. Na primeira parte procurou-se caracterizar a concepção do que seja a carreira para aqueles que trabalham na empresa. A seguir, apresentam-se os limites que são verificados à trajetória profissional.



### 6.2.2.1 A concepção de carreira

Atualmente a carreira é vista conforme os elementos apresentados a seguir.

A perspectiva que vigora no **Topo da organização** é de que existe carreira e que os ocupantes dos cargos mais elevados na pirâmide são o exemplo vivo disso. Nesta direção:

Se tu olhares aqui na diretoria, nós temos o diretor superintendente é uma pessoa de carreira dentro da empresa. Tem 23 anos, eu tenho 21, 20. Quer dizer: ele também começou na holding na área de recursos humanos. O outro gerente foi pra Xkoll (...). Então tem uma carreira. Ele tem, eu tenho. Aqui o nosso diretor de informática está conosco há 10 anos, nosso diretor comercial tem uns 15 anos, o diretor de marketing tem uns 20 anos. Eu sempre digo pro pessoal: vocês têm que lutar pra chegar lá naquela cadeira (...) (dele próprio) Só tem uma cadeira lá e por enquanto eu estou ocupando. Estava brincando com o pessoal (Dir.).

Existem diversos exemplos que demonstram a possibilidade de construir uma trajetória profissional ascendente na empresa, uma vez que aqueles que ocupam o topo da hierarquia são empregados de carreira da Toscana. Esta forma de tratar a questão remete ao domínio de uma concepção tradicional de carreira, e pressupõe estabilidade e ascensão linear no sentido vertical. Desdobrando-se esse formato, identifica-se com um dos subtipos sistematizados por Chanlat (1995), que é o burocrático.

Por outro lado, o mesmo Diretor reconhece que não há um plano de carreira sedimentado na Toscana. Assim:

Mas um plano de carreira formal nós não temos. Nós estamos agora recém-montando um plano de **trainee** e tal, mas um plano de carreira assim: oh, você vai entrar na empresa, vai começar como estagiário, você vai passar a **trainee**, depois de **trainee** você vai ser chefe disso, depois você sai daqui, depois de dois anos você muda pra cá (...). Isso como tem em **n** empresas aí por esse mundo afora, nós não temos. Não é muito fácil ter isso. Nós não estruturamos pra isso (Dir.).

Observa-se que, embora, se questione se a carreira é algo que deverá se extinguir ou se adquirirá novos formatos ainda não totalmente delineados, encontram-se reiteradas nessa segunda fala as características do modelo tradicional, o qual a empresa não elaborou. A concepção de carreira nos moldes apresentados pelo Diretor reforça a tese de Chanlat (1995) de que as bases desse modelo ainda são predominantes.

Os **Gerentes** concordam entre si que não existe uma carreira delineada pela empresa e/ou que seja do conhecimento de todos. A trajetória profissional esbarra em limites estreitos, como se verifica a seguir:

A Toscana não tem plano de carreira. E isso é muito ruim, porque você não consegue vislumbrar aonde você pode chegar (Ger. 1).

Reitera-se a mesma preocupação do Diretor com um plano que permita a ascensão a diferentes níveis e funções. Embora tenha promovido o enxugamento na sua estrutura, parece não ter alterado as expectativas em relação à ascensão. Essa representa uma antevisão de problemas para a área de recursos humanos, uma vez que as carreiras na forma de escadas encontram cada vez menos condições de serem mantidas.

Nesta entrevista, a expectativa em relação à carreira vertical foi ainda mais explicitada:

(...)Exatamente, ou tu sobe ou eu vou pegar a tua vaga. Eu acho que é uma posição que todo mundo tem que adotar. Eu era até pouco tempo chefe de divisão e eu falava pro meu chefe: olha, um dia eu vou pegar a tua vaga. Ele dava toda força, assim como todos os outros gerentes davam força e como eu tô dando pra minha rapaziada. Olha eu não vou ficar o tempo todo nessa vaga aqui. Vocês vão ter que está preparado para assumir a minha vaga, e assim por diante. Eu acho que essa abertura aí faz com que o nosso pessoal de chão de fábrica pense um pouquinho diferente. Por isso que eles já fazem uma faculdade. A maioria deles são técnico ceramista, entende? (Ger. 5).

Esses elementos reforçam o que foi colocado pelo Diretor, de que os profissionais expressam o seu desejo de ocupar a sua cadeira. Por seu lado, poderá se verificar que em outros níveis hierárquicos permanece a alusão de que o subordinado irá ocupar a vaga de chefia.

O primeiro caso de um chefe que ascendeu à gerente de produção desde a inauguração da fábrica de cerâmica é citado como exemplo por diversos empregados dos vários níveis e unidades. Tanto referiram como prova de que a carreira existe (mesmo que tenha levado mais de 20 anos para que isso ocorresse), como anúncio da possibilidade que têm de chegar à mesma posição, e com o senão de que talvez não se constituísse em empregado plenamente preparado, mas que ainda foi o mais indicado.

Há gerências que se mostram imbuídas da idéia de trabalhar na preparação dos subordinados para ocuparem novos cargos. Salientam que se trata de uma via de duas mãos,

na qual tanto a empresa quanto os interessados devem dar a sua parcela de contribuição.

Recentemente nós contratamos dois gerentes. Então um cara que nós tivemos que trazer de fora. Poxa, não tinha ninguém preparado nesse aspecto? Eu acho que a empresa ela tem uma parcela. Agora as pessoas também precisam fazer um pouquinho por si (Ger. 6).

Da forma como a questão está colocada e que espelha a política de desenvolvimento adotada pela empresa, a gestão tem priorizado a entrada de profissionais egressos de outras empresas. A adoção da estratégia que privilegia o recrutamento externo pode ser considerada sob duas perspectivas diferentes: por um lado significa a injeção de novas idéias e competências, por outro, implica o desenvolvimento e aculturação de um empregado no qual os investimentos terão que ser de maior monta.

A preparação de empregados para ocupar esse tipo de cargo traz benefícios já contemplados. Parece predominar a idéia de que as competências devem ser desenvolvidas individualmente e disponibilizadas à Toscana, ao mesmo tempo em que esta tem sua parcela de responsabilidade, embora seja menos explicitada pelo conjunto dos pares.

Um dos gestores traz o exemplo de outra companhia em que trabalhou, na qual havia a preocupação em aproveitar o pessoal interno para ocupar os cargos. Assim:

Olha, lá na (...) nós tínhamos um plano de carreira. Então tinha lá meia dúzia de pessoas, 10 pessoas, ele falava: oh! Esse fulano vai ser o vice-presidente, então eles trabalhavam pro cara ser, mas já tudo direcionado. Existia um plano de carreira e as pessoas sabiam quem eram as pessoas, e outra era uma coisa que era uma competição sadia e limpa, porque você sabia que aquele era mais! O cara tem nível, o cara fala três línguas, o cara tem um conhecimento como ninguém, você já destacava aquela pessoa pra companhia e aí já se sabia, olha aquele fulano está sendo preparado (Ger. 8).

Com base nos conteúdos expressos, depreende-se que eles estão predominantemente imbuídos da concepção de carreira mais tradicional. Aparece também a preocupação com questões mais contemporâneas da gestão, relativas à sucessão. Pensando em uma empresa que tenha uma visão estratégica de recursos humanos, há que definir claramente os rumos que pretende conferir aos diversos níveis hierárquicos, bem como aos seus ocupantes.

Este entrevistado traz elementos específicos da sua experiência, mas que contribuem para compreender a concepção de carreira que predomina nas empresas concorrentes:

Um plano de carreira específico e tal, tal, eu sou franco. Eu não consegui em nenhuma empresa que eu passei ver isso claramente (...) O americano tem isso muito claro. Eu estava na empresa americana, eu entrei como gerente técnico de vendas, gerente técnico de vendas e assistência técnica, e a próxima função que eu iria exercer eu já sabia. Eu já sabia: diretor da região, da unidade fabril. Tu te dedica, tu chega. Não, eu tô satisfeito onde eu tô, ele também aceita (Ger. 2).

Esses conteúdos apontam para o fato de que a complexidade por eles atribuída ao planejamento e desenvolvimento de carreira também foi incorporada por diversas outras empresas do setor cerâmico. Reforça a posição de que as demais empresas também são informais quanto aos cargos e funções a serem ocupados e que é um aspecto cultural diferenciado nas empresas americanas.

Os **Chefes** abordam a temática da carreira considerando aspectos pontuais:

(...) Eu quero a gerência. Eu sempre digo que vou pegar, vou. Então por isso que eu tô buscando crescer. E as pessoas do mesmo jeito, mas acredito que, se tivesse um plano de carreira, podia ser bem melhor. Está sendo feito, ou melhor, foi feito um (...) perfil de cada cargo, de cada função, e isso está tendo uma evolução, pra fazer um planejamento de carreira (Chef. 6).

Repete-se a máxima de que o subordinado quer ocupar a cadeira do seu superior. Entretanto, inexistente a administração sistematizada da carreira que traga elementos quanto à posição ocupada pelo indivíduo e suas chances de alcançar aquilo que deseja. Novamente a carreira aparece citada como expectativa de crescimento dentro da organização, conforme o modelo tradicional ou burocrático (Chanlat, 1995) ou “corporocrático” (Kanter, 1996).

A característica informal da carreira na Toscana é pontuada por esse gestor intermediário:

A Toscana funciona assim: a pessoa entra pra ser operador de serigráfico, aí, se ele é um cara bom, logo logo ele vai ser promovido a operador de linha. Se for muito bom, ele vai ficar na mira do chefe pra ele ser treinado pra ser um assistente. E se ele for muito bom, ele vai ficar na mira de alguém pra ele ser treinado pra ser um chefe de divisão. E aí para (...). Bom, mas é o seguinte: nós não temos uma coisa formalizada. É um problema, porque nós não temos **feeling** (...). Então eu vejo plano de carreira na Toscana, precisa ser estruturado. Precisa! (Chef. 14).

Conforme já salientado, a inexistência de um plano de carreira tradicional, assim como a adoção incompleta de gestão por competências, faz com que existam expectativas em

relação ao formato mais tradicional, linear. Torna-se, assim, um ciclo inconcluso, uma vez que não há domínio sobre as ações que serão tomadas em termos da trajetória profissional.

Segundo informações obtidas no DQRH, a carreira está formalmente identificada para o nível dos trabalhadores (operadores e técnicos). Então:

Ele faz o curso de multifuncional 1 e passa numa banca de avaliação. Se ele conseguir uma pontuação na banca de avaliação ele tem um reajuste salarial. Multifuncional 2 da mesma forma. Na prova de mecânicos eletricitas, são processos de avaliação da chefia, somado a uma avaliação de prova teórica, somada a uma avaliação da prova prática... A idéia era não eliminar ninguém, mas aí você consegue selecionar os teus funcionários com conhecimento técnico e que vão fazer a prova prática. Então você fez a prova prática, se ele atingiu a nota pra pontuação ele recebe, se ele não atingiu ele não recebe, depois de um ano vai ter novamente outra banca... Nós tivemos a aprovação deste ano, 35% do total de mecânicos eletricitas. Eu te diria que não é um número ainda desejado (Chef. 3).

Nesse caso existe uma definição formal dos critérios para uma ascensão funcional nos moldes tradicionais. Há a preocupação em relacionar um plano de carreira com outro sistema de recursos humanos (Gutteridge, 1993), que é a avaliação de desempenho, de modo que sua estruturação está claramente definida. Por seu lado, chamam a atenção, como se salientou no item que trata da Qualificação, os índices de aprovação nas bancas.

O fato de uma chefia ter ascendido internamente à posição de gerente de produção se fez refletir positivamente entre os seus ex-pares. Conforme um deles expressa:

O (...) era chefe de divisão, nós éramos chefes de divisão. E coisa que isso não é tão comum acontecer na Toscana! Pois ela quebrou o paradigma, e um chefe de divisão pra gerente! Na minha opinião, está indo muito bem! (...) E outro detalhe: se ele der certo eu vou ter minha oportunidade também! Então nós (...) nós aqui da base, nós estamos fazendo tudo pra crescer, para dar certo (Chef. 11).

A ascensão de um chefe à gerência teve um papel extremamente motivador sobre a equipe dessa fábrica (T1). Nessa situação a empresa parece ter levado em consideração aquilo que asseveram Gutteridge, Leibowitz e Shore (1993), segundo os quais há que desenvolver o esforço planejado para articular necessidades de carreira individual com demandas da força de trabalho organizacional.

Formas mais planas de carreira encontram alguns opositores, como está expresso nos conteúdos a seguir:

Eu acho que ou você se acomoda onde você está, ou você vai buscar alguma coisa verticalmente. Esse negócio de dizer assim, eu vou crescer horizontalmente, isso está no papel! Muito bonito no papel! Pode ser que eu esteja errado, mas na prática eu acho que não funciona! Ninguém quer crescer horizontalmente. Todo mundo quer crescer verticalmente! Eu não acredito muito nisso aí (Chef. 12).

Essa manifestação reitera outras entrevistas que atestam a expectativa dominante de ascensão vertical, inclusive do diretor. Reforça posições, como de Zarifian (1990) e Gazier (1993), segundo as quais a concepção de produtividade decorrente do trabalho industrial sofre uma profunda alteração. Há tanto a manutenção de antigos formatos, como **remakes** que geram combinações e outras configurações não muito claras. A diversidade do contexto mostra-se como um limitante à construção de um modelo hegemônico de organização.

A diversidade é identificada por autores pós-modernistas (Santos, 1997) como o retrato da nossa época, o que significa impossibilidade de estabelecer modelos administrativos para a ação racional. A multiplicidade seria a representação da convivência com diferentes possibilidades, tanto horizontais quanto verticais.

Os principais aspectos valorados pelas chefias encontram-se reiterados pelos **Assistentes de Produção**. Em primeiro lugar está identificada a escolaridade como a forma de melhorar o crescimento profissional, conforme a expectativa da empresa:

Não é fácil, mas a gente está aí estudando que é pra melhorar sempre. Então a gente vai continuar pra ver aonde é que a gente vai chegar. Faço técnico agora. Faço das seis e quinze às dez da noite. O turno vai até às cinco da manhã. São quase 12 horas seguidas (...). Não, foi o melhor horário que eu achei. Pra (...) pra fazer os dois ao mesmo tempo, e se fizer no período da tarde e trabalhar de manhã eu acho mais cansativo (Assist. 4).

Comecei de baixo e vejo chefe que depois começaram do mesmo jeito. Então eu acho que é trabalhar, estudar que eles querem também. E é bom pra gente, e vamos seguindo em frente. Ela quer que todos funcionários dela sejam estudados. Mas ela dá possibilidade pra que ele faça isso (Assist. 4).

Neste nível há uma compreensão de que a conclusão dos cursos requeridos para o trabalho são a forma possível para galgar outras posições na carreira. Conforme se verificou nas entrevistas e observações, existem vários empregados neste nível que concluíram curso superior. A ampliação da escolaridade se faz refletir nos demais, que buscam a formação, mesmo que não seja no mesmo nível. Tal procedimento mostra-se plenamente justificável,

dado que a escolaridade é um aspecto ainda deficitário nas empresas nacionais e apontado como um dos requisitos obrigatórios para o trabalhador (Machado, 1992; Leite, 1994a).

A ascensão vertical via qualificação é a forma de carreira identificada pelos **Trabalhadores**, mas somente é referida com limites decorrentes da estrutura e da necessidade de formação.

É, assim no começo, quando eu entrei, eu pensava que a gente seria mais fácil de ter um plano de carreira. Seria os degraus mais fáceis. Só que hoje a gente vê que o mercado está muito concorrido. Então quem não estudar vai dançar. Então eu fiz curso de multifuncional, eu fiz curso de técnico ceramista e a gente vê que tem muitos técnicos ceramistas (...). Então a coisa fica difícil de subir. Não vejo aquele futuro muito florido (Trab. 8).

Os operadores apontam restrições quanto à possibilidade de ascender. Diversos entrevistados referem as dificuldades para chegar a chefe e o nível de assistente é colocado como o patamar acessível localizado mais acima. Constata-se que essa é a forma de carreira que referenciam como a existente, sendo que uma perspectiva mais horizontalizada não está contemplada no chão de fábrica. A escolaridade é citada como o meio que dá acesso aos níveis permitidos pela organização.

Por seu lado, um empregado administrativo da área de recursos humanos respondeu da seguinte forma ao questionamento sobre a carreira na Toscana:

Não, pros mecânicos, tem mecânico A, mecânico B, mecânico C e electricista. É bem claro pra eles (a carreira). Pros operadores também é claro. Se ele continuar como operador e nunca fizer nenhum curso, ele vai continuar como operador e com o mesmo salário (Adm. 1).

Considerando que o entendimento sobre as possibilidades de carreira diferem entre os empregados e aqueles que a administram, seria o caso de melhor informar os interessados ou pesquisar as causas da dicotomia entre a teoria esposada e a prática.

Ao verificar que os operadores não referenciam esses níveis como parte da carreira, há que pensar se somente almejam progressões que signifiquem ocupação de cargo ou se identificam uma retórica por parte da administração. Embora seja necessário investigar melhor a questão, inferiria que ocorrem as duas coisas, com predomínio da última.

#### **6.2.2.2 Dilemas da carreira**

Conforme salientado quando se iniciou a análise desta temática, a carreira encontra-se entre as problemáticas mais complexas para a gestão de recursos humanos. O que se encontrou e apresentou sobre a empresa Toscana mostra uma realidade que reitera essa assertiva e que se estende a grande parte das empresas nacionais.

Os dilemas que cercam a carreira contribuem para o entendimento dessa equação e é neste sentido que serão mostrados a seguir.

Existe uma avaliação na **Direção da empresa** de que necessitam formular uma proposição que construa uma carreira mais definida:

Faz falta (carreira), porque acho que as pessoas, quando estão trabalhando, visualizando aonde podem chegar, é muito mais fácil. Eu tinha lá na outra empresa um pessoal que eram os mecânicos, auxiliar de mecânico (...) Dentro de cinco anos ele estava formado como mecânico. Então ele tinha uma motivação fantástica. Então, sem dúvida nenhuma, o plano faz falta, faz falta pra todo mundo. Não é uma coisa muito fácil de montar! Tanto é que são poucas empresas que têm! Até porque cada vez mais com essa... assunto de quadro muito enxuto, é mais difícil (Dir.).

Quando as empresas tinham muitos níveis hierárquicos, podiam conter mais facilmente as expectativas dos trabalhadores de chegarem ao topo da hierarquia. Havia um longo percurso e os critérios eram mais explícitos. Mesmo assim, boa parte das empresas não tinha um plano de carreira consistente. Mas esse é um aspecto muito importante para a gestão de recursos humanos, pois conforme se verificou nos dados referentes às melhores empresas para trabalhar no Brasil, a carreira tradicional foi avaliada como o terceiro item em importância encontrado nas empresas e considerada uma característica que as tornam um excelente lugar para trabalhar (Tolfo e Piccinini, 1998).

A pressão para a ocupação de cargos permanece forte na empresa, conforme apresentado pelo próprio Diretor, uma vez que se gerou maior proximidade entre os níveis e uma proposta sistematizada não ocupou o espaço da prática não institucionalizada.

A continuidade da opinião do diretor é encontrada com este **Gerente** entrevistado:

Eu começo hoje como operador de linha. Bom, o que que eu posso fazer, o que que eu tenho que fazer pra chegar a gerente, certo? A gerente nunca vou chegar, eu vou chegar a assistente, vou chegar a líder ou talvez chefe. Qual é o meu plano de carreira dentro da empresa? Ele não existe. Na realidade você vai escalando um muro e vai ver aonde dá! Aí de repente um pisa em cima do outro, já joga ele fora (Ger.1).



A existência de um plano que especifique a perspectiva que a trajetória profissional deve seguir é demandada pelos diversos gerentes.

Encontra-se igualmente salientada a falha em preparar chefias para ocupar posições na hierarquia. Um deles se coloca da seguinte forma:

Aqui nunca se preparou gente (...). Hoje a Toscana se precisar de um novo gerente por qualquer necessidade tem que buscar fora. Aí é culpa da superintendência, da diretoria pra baixo. Os gerentes das unidades, aqui estiveram a vida toda, nunca prepararam ninguém. E é uma crítica que eu tô fazendo. Eu vou preparar, tô preparando, te dou o nome (...). Eu digo claramente: oh! Quer ser gerente, me segue (...). E digo pra todos os outros: não que vocês sejam mais ou menos competentes, mas ele tem um perfil que dá (Ger. 2).

Existe uma crítica contundente e generalizada ao papel dos gerentes de topo e aos demais, no sentido de elaborar estratégias de recursos humanos que contemplem a carreira. Por se tratar de uma empresa voltada à competitividade, avalia-se que deveria investir fortemente no seu próprio quadro de pessoal, como forma de valorização e de fomentar a formação do capital intelectual (Klein, 1998).

Este profissional também reforça a posição de outros pares que referem estar preparando os seus sucessores. Entretanto, fica explícito que essa é uma iniciativa não “oficializada” nas políticas da empresa. Há que tomar um certo cuidado em relação às expectativas que estão sendo geradas tanto nos escolhidos, quanto naqueles que esperam ter a mesma oportunidade. Caso essas expectativas não venham a se concretizar por decisão do topo da hierarquia, tendem a se gerar insatisfações e descrédito em relação ao que é comunicado.

A falta de preparação dos sucessores dos gerentes é percebida por um grupo expressivo de **Chefias** e seus superiores imediatos. Assim:

A Toscana ela tem um plano de carreira dentro da fábrica furado. Vamos supor: hoje eu sou chefe de divisão, mas não está sendo feito nada pra mim ser um futuro gerente. O meu assistente é um bom assistente, só que não está sendo feito nada pra ele ser um chefe de divisão. Não tem essa perspectiva (...). A Toscana como um todo não prepara ninguém. Então, daqui a pouco sai um gerente, tem que ir no mercado buscar. Isso desmotiva! (Chef. 13).

Tal qual se analisou nos relatos dos gerentes, a sucessão dos empregados que se

evadem da empresa não é bem planejada, de modo que se gera um vazio em termos de expectativas e motivação para desenvolver a trajetória profissional.

O Presidente do Sindicato dos Ceramistas considera que o plano de carreira dentro da cerâmica Toscana poderia ser melhor. Lembra que a empresa teve um diretor específico para a área de recursos humanos, que tentou elaborar o plano de carreira. Posteriormente, esse objetivo foi sendo esquecido, porque as pessoas que poderiam receber promoção não foram preparadas para tanto. Ocorria a substituição por pessoal externo, conforme foi exaustivamente salientado.

Reforçando a opinião de informalidade empresa-carreira, mas já identificando mudanças no sentido de maior valorização interna, encontra-se o depoimento dessa Chefia que coaduna com o pensamento de um grupo de colegas:

Eu acho que da carreira tem assim, tem um pouco de (...) um pouco de paternalismo, vamos dizer assim? Panelinha (...) essas coisas. Ah! Ele é o meu queridinho. De repente ele não é tão bom quanto ele, mas ele (...). Já foi pior assim. Antes, por exemplo, saía um gerente de produção, a diretoria nem procurava saber se existia alguém lá na produção que tinha capacidade de assumir. Eles punham anúncio no jornal ou iam buscar lá fora (...). Eu sei que já houve frustrações muitas, e na área de produção, até mesmo aqui na administração também. Ultimamente não. Acho que até houve uma mudança de postura, não tanto quanto deveria, eu acredito, mas já está havendo uma mudança de postura. A empresa já está valorizando os recursos humanos que ela tem (...). Eu já trabalhei, já, eu acho que eu já trabalhei pra ser gerente, mas depois eu desisti. Não quero mais ser gerente (...). Queria muito que o meu gerente subisse pra que eu subisse, mas não aconteceu isso (Chef. 2).

O reconhecimento de mudanças na política da empresa de trazer pessoas de fora para ocupar gerências não exclui a existência de demandas contraditórias. Embora a chefia não tenha explicitado durante a entrevista, identificaram-se, através de diversos meios de comunicar, insatisfação e ansiedade nesta área. Posteriormente obtiveram-se elementos que refendaram o pressuposto de que esse profissional esperava e era apontado como futuro ocupante de uma gerência e que foi preterido.

A mobilidade interna é vista como um fator importante quando se trata da carreira moderna (Dubar, 1996; Zarifian, 1992), uma vez que a área de recursos humanos enfatiza a valorização do trabalhador como fator de motivação e comprometimento. A ausência de critérios formais permite a adoção de práticas que muitas vezes colocam a gestão sob questionamento.

O aspecto cultural da informalidade se faz sentir na carreira quando se depara com termos como paternalismo e apadrinhamento. São traços culturais da nossa sociedade que foram identificados na empresa, e que reforçam a concepção de que através do “jeitinho brasileiro” é permitido tratar de forma desigual, conforme o interesse que mais convenha (Freitas, 1997). Certamente um plano de carreira que estabeleça parâmetros amplamente conhecidos e que sejam adequados deve contribuir para uma compreensão de que recursos humanos são um processo para a organização. O discurso da importância dissociado da ação efetiva normalmente gera efeitos contrários — contra-organizacionais.

Nesta mesma perspectiva, mas com uma visão mais crítica sobre a justiça das ascensões, encontra-se a opinião seguinte:

É difícil falar nessa área, porque (...). Acho que se valoriza a mão-de-obra aqui dentro da empresa, mas o meu ponto de vista particular é que ele não é justo. Você tem um funcionário lá de chão de fábrica, digamos, se ele se sobressai perante os outros eu acho que é justo (...) quando abrir uma vaga ele subir de posto. Mas essas avaliações que fazem pra escolher o funcionário que vai subir, eu acho que são injustas. Tem falhas aqui na empresa, no meu ponto de vista, que os funcionários subiram de cargo e não mereciam. Se chama gente de fora ou se contrata gente de fora, ou se contrata de outro setor que não tem nada a ver com aquele setor pra assumir uma área. Acho que acontece até comum, com bastante gente! (Chef. 12).

Reitera-se o posicionamento de que a informalidade contribui para a falta de clareza quanto à avaliação e à progressão dos sujeitos. Enfatiza-se esse aspecto, porque ele foi reforçado através de casos em que as pessoas tinham fortes expectativas de ocupação de determinado cargo e isso não se concretizou.

Em um dos casos, que refletiu negativamente sobre uma fábrica, um dos Chefes de Divisão respondeu interinamente pela gestão durante seis meses, enquanto não havia substituto para o gerente anterior. A permanência na interinidade criou expectativas, tanto na Chefia quanto nos pares e subordinados, de que o mesmo seria o novo gerente.

Embora gerentes e chefias de outras fábricas avaliassem que o Gerente interino não estava preparado para assumir a função em definitivo, o tempo decorrido reforçou a tese interna de que o trabalho estava sendo realizado como deveria e os resultados eram adequados. Tal fato trouxe várias reações nos empregados daquela fábrica, de modo que a desmotivação e o descrédito em relação ao aproveitamento do pessoal para a ascensão foi reiterado em diversas entrevistas. A empresa contratou um profissional que veio da concorrência e durante a entrevista, os trabalhadores falavam quase sussurrando sobre a

questão.

Considerando-se esta ocorrência e a ascensão de uma chefia à gerência, relatada no subitem anterior, torna-se possível aprender com base nesses dois casos. Enquanto no primeiro houve desgaste e conflitos com a Diretoria, pela demora na troca, na segunda situação ocorreu um aumento na coesão do grupo, que vem se esmerando para contribuir com a gestão através de sugestões e inovações (como café da manhã com palestra e dinâmicas de grupo). Apesar de as chefias próximas ao gerente promovido asseverarem que não mudaram sua forma de trabalhar, existe um esforço conjunto para inovar e produzir melhor, visando reforçar a decisão da empresa.

Os limites que caracterizam a carreira vão ao encontro das perspectivas apresentadas pelos **Assistentes**.

A empresa não tem carreira... Há nove anos já ouvia falar na carreira e nada (...). A empresa exige o 2º Grau. Às vezes tem chefe com 2º Grau e o operador com faculdade. A empresa deveria dar incentivo financeiro pelo técnico e para quem faz faculdade, dar um mérito. Para dar um cargo, nem sempre tem cargo para todos (Assist. 2).

Eu não sou a pessoa mais indicada pra falar bem disso. Eu vejo que eu não cresci! Eu parei no tempo em termos de crescimento, em termos da carreira. Com 16 anos eu cheguei a ser assistente, só! Não vejo perspectiva de crescimento pra mim! Não existe assim o que a empresa espera de determinado funcionário pra que ele cresça. Eu, nunca ninguém me falou isso, nem o meu próprio chefe me falou: tens que fazer isso ou aquilo pra melhorar o cargo. Eu me formei em Administração, faz dois anos e meio mais ou menos. E mesmo depois de formado também não alterou em nada a minha posição aqui dentro. Nem em cargo nem em salário. Quando a gente entra na faculdade a gente almeja (...). Quando está saindo é uma decepção (Assist. 3).

As restrições no aproveitamento e na preparação do pessoal interno para ocupar os cargos que são vagos na empresa foram exaustivamente analisados. No caso desse último Assistente, eles aparecem de forma mais contundente, uma vez que está há vários anos na empresa e concluiu curso superior.

O fato ter subsidiado a faculdade para os empregados pertencentes aos diversos cargos e funções, aliado ao discurso de que a ascensão à Chefia implica a detenção de um diploma, contribuiu para que os formados desenvolvessem expectativas de ascensão. Certamente isso gera problemas de gestão, pois há casos em que os formados foram preteridos por outros com menor escolaridade.

Os empregados que cursaram faculdade (na sua maioria em Administração) percebem melhor as incoerências entre a teoria esposada e as práticas adotadas (Argyris, 1991). Eles tiveram oportunidade de desenvolver aprendizagens que vão além do fazer, e que incluíram também a reflexão e a formação de conceitos e generalizações (Swieringa, 1995; Kolb, 1999). Por isso se justifica que estejam entre os mais insatisfeitos quanto às oportunidades que a empresa oferece em termos de perspectiva profissional. Observa-se que esses aspectos vão ao encontro do que asseverava um dos gerentes quanto às demandas que o pessoal com 2º Grau que executa trabalho braçal começa a apresentar, em razão de que o trabalho não requer a formação que é exigida.

A falta de formalização e de preparação do pessoal para ocupar posições diferentes está bem re-explicitada nesses conteúdos:

Infelizmente, pelo menos na minha área, o que eles me passam é isso aí. Poucas oportunidades de crescimento (...). Existem as oportunidades de crescimento aqui dentro, mas também vêm muitas pessoas de fora pra chefes (Assist. 3).

A empresa possui um certo número de cargos que são passíveis de serem ocupados, estabelecendo-se um limite de possibilidades à ascensão. Além do mais, a prática de contratar gestores egressos de outras empresas foi criticada pelo conjunto dos empregados da Toscana.

O achatamento da estrutura da empresa é muito bem identificado pelos Assistentes, como limitador para a ascensão nos moldes tradicionais:

Oportunidade de carreira aqui é boa, só que até nível de assistente. Dali pra chefia, eu acho só se morrer alguém. Porque tu veja bem: não está se inventando novos chefes e sim cortando aos poucos. Então como é que a gente vai almejar isso, entendestes? (Assist. 5).

A mudança na estrutura das empresas em um sentido mais plano tem sido amplamente constatado na literatura como um tendência que foi bem absorvida pelas organizações. Seus reflexos sobre a forma tradicional de carreira são tratados por Chanlat (1995, 1996), que aponta impactos na possibilidade de sucesso via ascensão profissional.

O aspecto da informalidade e personalismo salientado por chefias é reiterado por aqueles responsáveis por assistir e liderar o processo produtivo:

É difícil dizer, assim a empresa que não tem protegidos. Sempre tem. Se a

pessoa é uma pessoa assim que está sempre lá em cima com as pessoas, é uma pessoa lembrada. Porque por mais que essa pessoa seja boa, se ele está lá, digamos, retraído, ele não é lembrado (Assist. 7).

A influência da proximidade nas relações pessoais, do “jeitinho brasileiro” e da flexibilidade como forma de se articular socialmente, características brasileiras que se encontram nas organizações, se repetem enfaticamente nesse nível. Entretanto, salienta-se que, fazendo parte do traço brasileiro da hierarquia (Freitas, 1997) está uma atitude passiva e de aceitação dos grupos inferiores diante de uma realidade dada. Nos conteúdos apresentados, está colocado como algo presente em todas as empresas, “é natural”.

Existe uma compreensão entre os **Trabalhadores** que vai ao encontro de aspectos salientados pelos assistentes, no que tange ao desenvolvimento da carreira:

A gente tem oportunidade dentro da empresa, só que tem que estar ”no lugar certo na hora certa”. Esse é o problema, entendeu? O que eu tive de oportunidade no meu setor eu conquistei. Hoje não tem mais nada ali, assim, acima. Então eu tinha que conhecer o processo todo, pra poder subir mais. Ser um chefe ou alguma coisa assim (Trab. 7).

É difícil, é difícil, mas tem. É como eu tô te falando: se eu tiver “na hora certa no lugar certo”. Estou me preparando. Vou ver se faço o vestibular, vê se faço uma faculdade. Daí eu vou ficar à disposição a hora que tiver uma oportunidade (...). Pra me dar uma chance (Trab. 6).

Embora um dos operadores saliente a existência de oportunidade, enquanto o outro aponte a dificuldade de desenvolver carreira, ambos utilizam o mesmo termo para caracterizar a necessidade de estar “no lugar certo na hora certa” (grifo nosso). Nos dois casos o conhecimento é a passagem que permite o acesso na carreira, seja via conhecimento do trabalho ou através de cursos.

### **6.2.2.3 Comentando as possibilidades de carreira**

Ao contemplar o que apresenta a literatura e a própria ênfase que se observou nos diversos níveis da empresa, há que se questionar como sobrepôr um novo “paradigma” sobre carreira, sem que exista um anterior sedimentado, nem outro para substituir. Tratando da temática da aprendizagem, Cunha (1999) valoriza a função de desaprendizagem como forma de preparar o pessoal para adquirir e introjetar novos conhecimentos. Ao que tudo indica, não

foi possibilitada a aprendizagem ou desaprendizagem de um modelo de carreira.

O fato de permanecer uma hierarquia deve contribuir para a manutenção do modelo mental anterior, que está baseado na carreira tradicional, burocrática (Chanlat, 1995), corporocrática (Kanter, 1996). Entretanto, em todos os níveis há preocupação com o formato com maior tendência atual que é o profissional, cujo elemento central para a trajetória profissional é o domínio do conhecimento e da qualificação. A ascensão relaciona-se com a reputação e o saber oportunizados pelo crescimento interno na organização (Chanlat, 1995).

As Chefias e Assistentes identificam a presença forte da informalidade e do personalismo na carreira. Os Assistentes e Operadores não vislumbram traços de maior horizontalismo e outros aspectos que caracterizem um direcionamento para formas mais atuais de carreira. A ascensão mostra-se como o desejável, embora observem limites claros. Dentre esses dois últimos verifica-se que há expectativas que articulam carreira e formação/escolaridade, ficando mais explícitos os aspectos relativos à carreira profissional (Chanlat, 1995; Kanter, 1996) e ao desenvolvimento de competências entre os Gerentes e Chefias (Zarifian, 1992; Gutteridge, Leibowitz e Shore, 1993; Ruas, 1999; Hay Group, 1999).

O Diretor e um grupo de Gerentes asseveram que existe uma carreira porque as suas próprias trajetórias exemplificam isso. Entre as Chefias há uma diversidade bem maior de posicionamentos. Há tanto os casos de empregados que identificaram na ascensão de um chefe a gerente um indicativo de que a empresa deverá aproveitar pessoal interno, como aqueles que se encontram insatisfeitos porque a postura de diretores e Presidência indicava que seriam alçados a outro nível hierárquico. Os Assistentes não esperam mais do que uma chefia e deste nível para baixo há concordância de que é muito difícil ascender. A carreira formalizada para Operadores e Técnicos não foi mencionada por eles. Parece que os mesmos não conseguem identificar nessa configuração uma forma de desenvolver a trajetória profissional, possivelmente em decorrência do nível de aprovação nas avaliações desses empregados.

A convivência com novos e antigos modelos traz dificuldades para que os sujeitos consigam identificar os rumos da trajetória profissional. Ao mesmo tempo em que almejam galgar posições conforme o modelo mais tradicional, percebem que a organização não responde da mesma forma, porque os cargos são em número restrito.

A forma que a organização parece estar adotando para lidar com o desenvolvimento das trajetórias profissionais é através da formulação da Matriz de Habilidades. Entretanto, ela foi formulada até o nível dos Assistentes. Ao que está indicado, a definição das competências

ainda será circunscrito aos outros níveis, refletindo uma tendência que é de priorizar o desenvolvimento das mesmas entre os gerentes (Ruas, 1999).

Finalmente, verificou-se que a empresa não possui estratégias formais de administração das carreiras dos seus empregados (exceto para operadores e técnicos que, mesmo assim, não as reconheceram), nem tampouco os empregados se dedicaram a planejar a sua carreira mais acuradamente.



### 6.2.3 Competências

A gestão por competências tem se mostrado uma tendência com força suficiente para ser comparada a uma onda de longo alcance (Thomas, 1997). É citada como a solução mais adequada para o momento atual, em que questões como vantagem competitiva e capital intelectual pressupõem maior grau de flexibilidade para responder ao ambiente, tanto por parte das organizações como daqueles que trabalham.

Embora a análise da gestão por competências não seja foco da pesquisa, considerou-se necessário incluir a temática, em razão da sua atualidade e de que a empresa havia elaborado uma Matriz de Habilidades. Essa matriz é vislumbrada na Toscana, como um norteador que deverá direcionar as estratégias de recursos humanos, especialmente no que tange a recrutamento e seleção, remuneração e carreira. Do ponto de vista teórico, trata-se de temática articulada mais proximamente com a Aprendizagem Organizacional, a Qualificação e a Carreira, que são objetos de nosso interesse.

Mesmo que a presente discussão não possibilite aprofundar determinados aspectos, que não foram objeto do modelo proposto para investigação, traz contribuições relativas aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes necessários à organização.

Iniciou-se analisando a matriz de habilidades, instrumento de gestão que formaliza o direcionamento às competências na empresa. O outro item estabelece relações entre a carreira e as competências, uma vez que se trata de duas demandas que apareceram fortemente associadas, e finalmente há os comentários.

#### 6.2.3.1 Matriz de habilidades e competências

A Matriz de Habilidades foi formulada pelo Departamento de Recursos Humanos em conjunto com uma consultoria da área. Nela estão especificadas as características necessárias ao ocupante de um cargo na Toscana e que se referem aos seguintes aspectos: papel na organização, escolaridade, idiomas, experiência profissional/tempo, conhecimentos técnicos, conhecimentos específicos, habilidades e cursos (Anexo 8).

O **representante da Direção** da empresa relaciona a formulação da Matriz de Habilidades com o estabelecimento dos requisitos para a qualificação. Neste sentido:

Nós temos procurado (...). Estamos implantando agora oficialmente um programa de Matriz de Habilidades, e está bem clara lá a qualificação de cada um. O que que ele precisa ter (...). O que que a função precisa ter e o que é (...). Isso está sendo feito, um batimento do que é que a pessoa que está no cargo tem, o que precisa fazer pra qualificar melhor e melhorar! (Dir.).

Com base nos conteúdos apresentados, verifica-se que a elaboração da Matriz de Habilidades é vislumbrada como uma forma de sistematizar as habilidades necessárias ao exercício do cargo. Parece estar relacionada com a demanda de formalizar diversos procedimentos que eram oficiosos. A empresa busca uma congruência entre o ocupante do cargo e o perfil desejado.

O entendimento de que a qualificação e a competência fazem parte de uma mesma questão e que se trata de graus de abrangência diferenciados na gestão das pessoas é defendido por Thomas (1996) e Dubar (1996). Os conteúdos apresentados pelo Diretor parecem concordar com essa perspectiva. A qualificação estaria relacionada com o desenvolvimento tanto das habilidades, quanto dos conhecimentos necessários ao profissional competente para atuar na empresa.

Para os **Gerentes**, a Matriz de Habilidades relaciona-se a aspectos como a função de descrever e desenvolver as competências necessárias para exercer a função, para formalizar determinadas práticas, para “conter” as expectativas de mobilidade vertical, para direcionar as ações de recursos humanos, para preparar internamente o pessoal para sucessão. Assim:

O que é chamado aqui na Toscana como Matriz de Habilidade, nós temos algumas empresas... Acho que a nível de Brasil, talvez não dá pra colocar nas duas mãos. Se chama gestão por competência, certo? O que que está se fazendo na questão da Matriz de Habilidade. O que a gente percebe? Eu diria que o trabalho, ele foi estruturado da seguinte forma. No caso da função dentro da organização, quais são os pré-requisitos que ele tem em termos de formação acadêmica, quais são os habilidades técnicas que tem que adquirir, eu diria, habilidade técnica pra exercer a função, e quais são as habilidades comportamentais, as habilidades humanas. Então esse vai ser o grande desafio do trabalho. Então nós desenhamos todas as matrizes. Houve assim algumas exigências, como habilidades humanas comuns aos cargos (...). Vamos dizer habilidade humana: relacionamento interpessoal. O que que nós temos que fazer agora? Nós temos que medir o lado subjetivo, que são as pessoas. Aí entra o campo da Psicologia, e o campo da Psicologia é algo meio complexo, muito pouco praticado e exercitado dentro das empresas. Então o que nós estamos fazendo nesse momento é o seguinte: nós vamos mapear isso e temos que fazer um piloto. Não dá pra massificar a questão. Esse vai ser um projeto fantástico, só que ele tem que estar muito

bem entendido (Ger. 6).

Este profissional e a maior parte dos seus pares relaciona a elaboração da Matriz de Habilidades como parte da estratégia da empresa de desenvolver a gestão com base nas competências. Sistematiza que a matriz deve contemplar as habilidades técnicas, os conhecimentos e as habilidades humanas necessários ao exercício da função. Esses elementos que articulados geram a competência, vão na direção apontada por Ruas (1998 e 1999) e Dutra, Hipólito e Silva (1998). Quando transpostos para a ação, trata-se de saber fazer, de saber e de saber agir, respectivamente. Mostram uma abrangência maior em relação aos conteúdos citados pelo diretor, uma vez que contemplam também as atitudes ou habilidades humanas.

Ao tratar da contraposição entre qualificação e competências, Thomas (1997) salienta alguns aspectos que se relacionam com os que vêm sendo tratados e que explicam a relevância adquirida pela competência. Dentre eles salienta a necessidade de marcar uma diferença entre habilidades requeridas anteriormente e as necessárias com o atual avanço tecnológico.

As atitudes ou aspectos comportamentais passam a ser relevantes com a ênfase na qualificação (Machado, 1992; Leite, 1994a) e nos modelos mais flexíveis de gestão. Em uma postura crítica, Dugué (1994) identifica nas tentativas de operacionalização das competências a busca por atender e entender o íntimo do “ser” baseado nos interesses da empresa.

O caráter desafiador da proposição deve-se ao grau de complexidade que requer, à necessidade de que as competências/habilidades sejam validadas para o negócio, e às demandas em termos de tempo, esforço e tecnologia (Hay Group, 1999). A aplicação de um projeto piloto na empresa (Ruas, 1999) contribui para reduzir riscos existentes no caso de aplicação na totalidade da organização.

A Matriz de Habilidades também representa uma forma de alterar aspectos culturais.

O que está ocorrendo na realidade é que você em alguma situação, você tem informalidade. Em termos de prática, de política. Então o que nós precisamos é formalizar algumas diretrizes, para poder unificar o procedimento, principalmente a questão da matriz de habilidades (Ger. 6).

As estratégias direcionadas à uniformidade, como a matriz, possibilitam maior visibilidade das ações da gestão. A concessão de excepcionalidades para alguns empregados permite gerar expectativas que normalmente não podem ser estendidas aos demais,

ocasionando insatisfação e problemas de diversas ordens. Neste sentido, os procedimentos visando a fomentar competências devem viabilizar melhor a gestão de recursos humanos, conforme prevê este outro gestor.

Eu diria pra ti que é o futuro, na minha visão o futuro... Um DRH, futurista, eu devia estar atento e fazer com que a pessoa se sinta muito bem na sua posição. E que ela cresça na sua posição, na sua função. Aí eu diria que é o DRH pensando no futuro, porque tu não vai ter vaga pra 100 gerentes e a pessoa tem que fazer bem o seu trabalho (Ger. 4).

A empresa não consegue responder às expectativas de carreira nos moldes tradicionais. Em estruturas mais planas, cabe à gestão a função de preparar para o desenvolvimento horizontal e as competências permitem responder a demandas como estas.

Então está sinalizada a função da matriz de habilidades de responder aos anseios de carreira na empresa. Dutra, Hipólito e Silva (1998) apontam que a gestão baseada nas competências pode ser uma resposta a aspectos complexos da administração de pessoas, entre os quais o conflito entre carreira profissional e achatamento da estrutura. Pode-se constituir em uma forma de dar suporte à gestão de carreira (Hay Group, 1999), ou oportunidade de mobilidade interna que articula a estratégia da empresa e as competências requeridas (Zarifian, 1992).

Nos conteúdos em seqüência estão salientados a ocupação dos cargos e funções e o recrutamento de pessoal externo. Assim:

Eu acho aquela pesquisa que está ali um negócio que havia sido feito noutras épocas mas assim, sabe? Para justamente calibrar isso que está aí e colocar as pessoas nos lugares certo. E até dizer o seguinte: bom, nós temos aqui dentro pessoas que podem atender isso aí, não precisa ir buscar lá fora! (...) É bastante comum, porque o que que acontece? Às vezes tu tem a pessoa aqui dentro e não sabe (...) O RH parece que já está tomando consciência disso, de tu chegar e dizer o seguinte: pô, eu preciso desse perfil que tá aqui. Tu vai olhar lá na ficha. Ah! Realmente nós temos esse perfil aqui, falta lapidar (Ger. 3).

A proposição de uso do modelo de competências inclui a definição de um perfil e o mapeamento de pessoas que sejam adequadas a essa prescrição (Hay Group, 1999). Resta saber até que ponto esse procedimento realmente irá adquirir o caráter de dinamicidade que o justifica para dar maior flexibilidade e agilidade aos processos organizacionais.

A adoção da matriz como meio de subsidiar a preparação de sucessores dos gestores

mostra-se como um subproduto importante para a gestão do pessoal. Isso se justifica pelo fato de que há uma demanda muito forte em relação à preparação interna para ocupar os cargos na empresa (conforme está tratado no item sobre a carreira na Toscana). Por seu lado, a contratação de profissionais do mercado tem sido fonte de crítica em todos os níveis hierárquicos.

Embora não existam dúvidas quanto à importância da matriz como norteadora das ações da área de recursos humanos direcionadas ao desenvolvimento de competências, há gerentes que depositam pouco crédito na sua implantação. A descontinuidade nas ações gerenciais é apontada como principal limitador.

(...) se ela for implantada (Matriz de Habilidades). O que nós fizemos está engavetado, certo? Então se for implantada, seria uma das formas, certo? Porque, se eu sei que pra mim chegar a diretor, por exemplo, quais são as habilidades que estão faltando pra mim hoje, bom, amanhã eu vou atrás dessas habilidades (Ger. 1).

Diversos profissionais referiram que não têm informações sobre o encaminhamento que vem sendo dado à Matriz de Habilidades. Após a definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes pelos diversos grupos, desconhecem progressos para a implantação. Repetem-se expressões utilizadas anteriormente e que identificam que a empresa lança determinados projetos e programas e não dá a devida manutenção — “efeito serrote”. A prática em gestão de recursos humanos demonstra que a falta de continuidade nos projetos tende a gerar desconfiança e descrédito em relação ao que está proposto e às novas proposições.

Essa preocupação mostra-se procedente, uma vez que, em entrevista com uma funcionária técnico-administrativa, ela afirmou o que segue:

Hoje está parado! Totalmente parado o processo de Matriz de Habilidades. A Matriz de Habilidade foi idealizada com a gerência do (...) (gerente de RH anterior). Na Matriz de Habilidades a gente chamou uma consultora e ela ficou aqui, assim, um tempão fazendo a descrição de cargos. Então seria a matriz (...) seria aquela descrição de cargos ali normal onde ele tem: o cargo da pessoa, a escolaridade, o papel dela na organização (...). Onde tem as habilidades que ela tem que ter pra exercer. E os subproduto depois disso pronto (...). Os subprodutos seriam o que? Planos de cargos e salários, planos de carreira, até mesmo avaliação 360°, que seria o subproduto da matriz. E o objetivo dessa matriz era levar a interface dos cargos com a empresa (Adm. 1).

Esses conteúdos referendam a preocupação do gerente com as próximas etapas que deveriam dar seqüência à implantação da Matriz de Habilidades. Em uma empresa que estabeleça estratégias de recursos humanos para nortear as suas ações, em conformidade com as metas mais globais, a descontinuidade administrativa não deve significar interrupção nos projetos.

O modo como se configura essa matriz parece mais condizente com o tradicional “perfil profissiográfico” adaptado aos novos requisitos dos cargos ou funções. A forma utilizada para envolver os empregados foi a formação de grupos e consulta aos envolvidos em diferentes etapas do processo. Alguns Assistentes, como estará apresentado posteriormente, foram consultados quando existia uma formulação prévia.

O Gerente de Qualidade e Recursos Humanos avaliou que o processo de elaboração da matriz precisa ser participativo. Referiu que existem matrizes semiprontas disponíveis no mercado e que necessitam de certa adequação. A empresa não optou por esse procedimento, por entender que descaracterizaria uma proposição própria, gerando uma mera discussão de determinados cargos que já vêm prontos.

Tal qual quando se tratou da gestão da Qualidade Total, a empresa tem rejeitado a aquisição de “pacotes prontos”, que prescrevam de fora o que deve ser feito e seguido. A preocupação em contratar consultorias que dêem suporte ao desenvolvimento de modelos elaborados **in company** mostra o direcionamento para considerar os valores professados na Toscana. Desse modo, busca considerar tanto os artefatos e criações, os valores que permeiam as relações e as premissas básicas veiculadas na organização (Schein, 1984).

A formulação das competências requeridas nos diversos níveis contemplou até os Assistentes, o que implica que os demais (trabalhadores) permanecem se direcionando pelas normas.

Agora está conhecido (habilidades), até nível de assistente. Mas pra baixo não! Pra baixo é só as normas. Mas até o nível de assistente todos eles sabem, porque foi discutido com eles, foi colocado, depois nós fizemos um bate-bola. Hoje sim com certeza, então estão bem claro cada um da sua posição (...). E é importante, heim? E é super importante. Matriz de Habilidade eu acho que é uma ferramenta extremamente importante (Ger. 8).

A análise da temática em curso permitiu constatar que boa parte da literatura que trata do desenvolvimento de competências para os gerentes (Ruas, 1999; Luz, 1999; Kilimnick, 1999). Luz (1999) contempla a possibilidade de duas formas de competências: as técnicas e as operacionais. Aos trabalhadores seriam requeridas competências operacionais. Dado o limite

de sua aplicação em relação às proposições mais amplas, inculca nesta pesquisadora o questionamento se não se trata da reprodução da dicotomia entre os que pensam e os que executam. E considerando o que foi explicitado nas entrevistas, vê-se reforçado o questionamento.

Quanto às competências gerenciais, tem-se a seguinte afirmação:

(...) muito requisito. Precisa ter muito mais habilidade. Ser um gerente não é simplesmente ter a cabeça achando que eu manobro produção. O fundamental é gerenciar recursos humanos. O fundamental é ser um estrategista. O fundamental é ser um bom negociador, ter flexibilidade. Um chefe nervoso, equipe nervosa. Um chefe incompetente, equipe incompetente. Eu sentar numa mesa de reunião e fazer a pergunta: o que que vocês têm visto do meu trabalho? Como está sendo a minha atuação? Onde eu pisei na bola? Onde eu devo melhorar? Tem que ter (...) ter essa cara de perguntar isso pras pessoas (Ger. 2).

As expectativas das organizações em relação aos candidatos a gestores para atuar globalmente têm relevado a construção de um ciclo de aprendizagem com caráter de competência global (Luz, 1999). Essa é resultante da reunião dos modelos mentais, características pessoais e competências. Enquanto as duas primeiras se referem ao modo particular de atuar no ambiente, as competências remetem à capacidade de executar ações que cheguem ao resultado desejado. Utilizando-se essa perspectiva particular, verifica-se que o gerente procura contemplar aspectos que se relacionam com os três elementos apresentados pela autora.

Foram encontradas diversas tendências que espelham as opiniões dos **Chefes** sobre a elaboração da matriz. Em primeiro lugar está salientada a relação entre a matriz e os requisitos em termos de função ocupada:

Foi criado agora a Matriz de Habilidades. Para cada cargo você tem um perfil, uma graduação e até cursos de aperfeiçoamento que façam que você possa alcançar ou pra você ter na nova função (...) preenchida. Eu acho que isso é fundamental. Hoje em dia não se pode mais pensar assim: o que eu fiz está bom. O que você está aprendendo hoje (...). O que eu estou aprendendo hoje (...) antigamente se falavam em cinco anos. Dez anos. Hoje você fala em um ano. Um ano pra mim é pouco, ainda! Um, dois anos que você aprendeu, hoje já está ultrapassado (Chef. 11).

A formulação da matriz direciona para os conhecimentos e habilidades necessários ao exercício da função. O perfil das habilidades e/ou competências necessárias ao exercício da

função implica a definição desses requisitos (Ruas, 1999; Hay Group, 1999), que têm na aprendizagem contínua (Senge, 1990; Zarifian, 1992) uma condição **sine qua non** para se adaptar ao contexto de competitividade.

A seguir reitera-se a importância do mapeamento das habilidades, enfatizando a sua ligação com as ações da gestão de recursos humanos. Desse modo:

Começou esse ano, então já tem mapeado todos os cargos de (...) de gerente, diretor eu acho que (...). Não sei se já está pronto, mas acho que sim, de gerências, chefias e alguns casos até a base. Porque o que que é importante? Primeiro você ter claro qual que é a missão, qual que é o teu papel na organização. Pra orientar treinamento, recrutamento, seleção, busca de talentos, você precisa ter um perfil. Qual é o tipo de formação que te interessa? Qual é a área de domínio que ela tem que ter? Domínio específico. Que área de conhecimento mais geral ela tem que ter? (Chef. 1).

Nesta entrevista foram destacadas as etapas de identificação das competências, através da ligação com a estratégia da empresa e o desenvolvimento do modelo de competências, tal qual a proposição de um programa de recursos humanos baseado em competências pelo Hay Group (1999) e apresentado no item da fundamentação teórica que aborda a questão.

O objetivo da matriz é de dar subsídios às ações de recursos humanos, em conformidade com o que apontam os gerentes e a literatura sobre a temática (Kilimnik, 1999; Brandão, 1999). Conforme assevera uma chefia da Gerência de Recursos Humanos constitui-se em instrumento básico para implantar os programas futuros de RH. Enxerga que as ações deverão ser empreendidas à luz da Matriz de Habilidades, implicando com processo de avaliação 360°, recrutamento, progressão por habilidade, treinamento.

A matriz permite construir o modelo de competências necessário às estratégias do negócio e especifica o que é necessário para atuar. Posteriormente a empresa deve mapear as pessoas ocupantes dos cargos e comparar suas competências com aquelas descritas. Aquilo que o empregado não tem, a área de recursos humanos deve fornecer. Segundo o mesmo entrevistado,

(...) se tem toda a descrição de que para ser gerente de recursos humanos, tem que ter essa formação, tem que ter essa habilidade, tem que ter esse conhecimento técnico (...). Eu tenho que investir nele pra ele cumprir a formação (Chef. 1).

A utilização das habilidades, conhecimentos e atitudes individuais na organização é



bastante valorada pelos pares:

Eu acho que todas as habilidades que você tem, você consegue colocar em prática dentro da empresa se você tiver elas ordenadas e estabelecendo as prioridades pra cada habilidade dentro daquilo que você está fazendo, certo? Porque não adianta você ter as habilidades internas se você não consegue distribuir essas habilidades dentro de atividades. Então eu acho que tudo é questão do momento, da hora (...). De você saber a postura de colocar as habilidades, a aprendizagem no lugar certo (Chef. 3).

A transposição tanto das aprendizagens individuais em organizacionais quanto das competências tem sido uma das principais fontes de preocupação dos que se debruçam sobre a questão. Nonaka e Takeuchi (1996) tratam da importância dos grupos como mediadores da aprendizagem que transcenda a individualidade.

Este entrevistado refere uma racionalidade plenamente instrumental, ao conceber a possibilidade de sistematizar as habilidades e de lançar mão das mesmas no momento oportuno. Entretanto, identifica-se uma dicotomia entre um modelo que prescreve a socialização dos conhecimentos e habilidades para que ocorra a aprendizagem, ao passo que a competência é identificada como uma forma que facilita as relações individualizadas entre empregado e empresa.

Bedwé e Espinasse (1995) questionam a relatividade do fato de que uma pessoa, detendo competências, necessariamente irá colocá-las em prática na organização. Nesse sentido, Ruas (1999) aponta a existência de um **gap** comum que é a defasagem entre competências individuais versus competências organizacionais. O autor assevera que somente o desenvolvimento de uma visão compartilhada permite que as competências sejam veiculadas pela organização e ocorra uma apropriação dos potenciais de crescimento e desenvolvimento pelo conjunto dos profissionais.

A preocupação de que a Matriz de Habilidades não resulte em engessamento encontra-se salientada nestes conteúdos:

Por exemplo, aqui no laboratório tem um menino que está fazendo física. Se a gente fosse assim olhar reto — se bem que a matriz não é uma camisa de força. Mas se você fosse a matriz reta, nunca o físico ia trabalhar no desenvolvimento do processo. E o menino é dez. Sabe, assim super criativo, super motivado, vai atrás, inventa. Está sendo assim um... uma satisfação pro setor, ter descoberto ele! Ele que apareceu! Você tem uma tendência ou um desvio de buscar dentro de um mesmo lugar, dentro de uma mesma formação. Então todo mundo pensa igual, todo mundo com a mesma

formação. As possibilidades de mudança, de inovação, de ter uma grande sacada, vão se restringindo (Chef. 1).

Considerar o múltiplo, ao invés de formar grupos que venham a abordar ou propor formas de gerir a competência com perspectivas similares, é um requisito para ampliar as competências. O grupo que vai trabalhar em uma abordagem de desenvolvimento de competências gerenciais deve ser constituído por pessoas de formações e áreas diversas, de modo a reunir diferentes modelos mentais (Ruas, 1999).

Finalmente, também há o questionamento, tal qual entre os gerentes, se existirá continuidade da aplicação da Matriz de Habilidades.

Nós começamos esse ano a montagem da Matriz de Habilidade. Não ouvi mais falar da Matriz de Habilidade (Chef. 14).

Em outros tópicos, assinalaram-se conteúdos que referiam o “efeito serrote” ou a “estrada de bêbado”, como indicativos dos picos de euforia e depressão em relação a mudanças. Reitera-se a observação, de quem atua na área de recursos humanos, de que a descontinuidade nos novos programas tende a gerar resistências futuras.

O primeiro significado atribuído à matriz pelo grupo de **Assistentes** é de um norteador para o trabalho.

É importante, porque daí tu vai batalhar pra aquilo. Tu vai saber que tens que ter aquilo ali. Tu vai buscar aquilo. Vai depender de ti (Assist. 3).

A definição do modelo de competência estabelecido pela empresa através da Matriz de Habilidades torna-se a referência em relação aos requisitos para a função. O indivíduo pode buscar, então, se adequar aos mesmos.

Na perspectiva que aponta as exigências para o exercício da função, um entrevistado verbaliza uma preocupação comum entre eles e que é relativa à sua adequação.

É, eu no caso, meu curso ali, meu cargo, exige 2º grau, técnico ceramista, algum curso de eletromecânica (...). E operador exige mais mil e quinhentas coisas (...). No meu caso está bem longe (Assist. 1).

Diante desse quadro de auto-avaliação, predomina a opinião de que são falhos nas suas habilidades, conhecimentos e atitudes. Por um lado, as entrevistas demonstram que não

compreendem por que estão distantes de um perfil traçado ou de serem aprovados nas bancas para receber mérito, uma vez que desenvolvem o trabalho solicitado. Por outro, mostram-se preocupados com esse **gap** entre as suas competências e aquilo que a empresa passa a demandar.

Existe uma expectativa de que a gestão vá se direcionar pelas habilidades pertinentes ao cargo. O empregado que se vê distante dos requisitos exigidos deve se sentir ameaçado com a possibilidade de ser demitido da empresa caso não se aproxime ao máximo do seu perfil desenhado pela empresa.<sup>24</sup> Até porque estão vivenciando uma situação em que colegas que não se dispuseram a completar a escolaridade básica foram desligados.

Nesse nível também estão expressas preocupações de que não se constitua em um perfil estável e excessivamente normativo.

(...) Mas eu achei que não pode amarrar tanto as coisas. Um chefe, amarrar que tem que ter técnico cerâmico? Claro! Pro ramo cerâmico é primordial. Mas, pô, já pensou um técnico químico, um técnico mecânico. O cara que trabalha por exemplo, aqui na manutenção, ele é um mecânico ou eletricitista que ele conhece todos os equipamentos do processo inteiro. Como funciona, como deve sair produto daquele equipamento. Você acha que um cara desse, se ele trabalhar numa parte comportamental não dá um excelente assistente ou um chefe? Fechou é, já veio meio pronta a coisa (Assist. 8).

A mesma preocupação em não “engessar” demais o perfil das competências demonstrada por chefias está identificada por alguns assistentes. Conforme mostra o Assist. 8, a participação nesse nível foi mais restrita, pois receberam o modelo praticamente pronto. Outros empregados também expressaram sua sensação de consulta pró-forma (pseudo-participação). A restrição a uma certa formação ou área de conhecimento para ocupação de cargo, parece ir de encontro à proposição de que se trabalhe com a diversidade profissional (Ruas, 1999).

Tal qual as Chefias, os Assistentes sinalizam que a matriz abrange até o seu nível e mostram-se céticos em relação a sua adoção. Assim:

O Assistente tem conhecimento básico sobre a Matriz de Habilidades. Poucos operadores sabem que está sendo feita. A fé na Matriz de Habilidades é pouca. Vou ser sincero: sem a coisa em prática, sem funcionar (...) (Assist. 2).

---

<sup>24</sup> É o caso do Assistente 1, que cursou somente o 2º Grau.

Estes conteúdos reiteram outros apresentados anteriormente e que referem o limite à definição do modelo de competências até os Assistentes. Além disso, há ceticismo quanto à adoção dessa política como norteadora das estratégias de gestão de recursos humanos, conforme também expressaram gerentes e chefias.

Os **Trabalhadores** não fizeram parte da elaboração da Matriz de Habilidades e, portanto, raramente sabiam da sua existência. Como havia interesse em saber os seus posicionamentos em relação à questão, tratou-se de explicar aos entrevistados de que se tratava.

A compreensão de que a Matriz de Habilidades e as competências são necessárias é o aspecto mais salientado pelos que se encontram na base da produção.

Acho que tem que ter. Porque (...) não tem graça pegar um cara que não tem o curso técnico e colocar de assistente, não (...). Hoje não aceitam isso. Tanto é que o pessoal que é mais velho aí está tudo fazendo curso técnico. Até encarregado, que é de mais tempo (Trab. 13).

Os requisitos em relação ao profissional se diferenciam. A especificação de conhecimentos, através da formação, é apontada como o pressuposto que deve estar contido na Matriz de Habilidades. A qualificação parece ser o principal elemento relacionado à competência entre os trabalhadores. Desse modo, reitera-se a compreensão de que a qualificação seria parte da mesma problemática que a competência, pois ambas estão relacionadas com o reconhecimento da capacidade do profissional de desempenhar uma função (Thomas, 1997).

A matriz pode ser entendida como um instrumento de motivação. Assim:

(...) Depois é uma motivação maior. Porque você está vendo lá no fundo que tem uma missão pra ser feita, um objetivo pra se chegar. Então (...) supor se eu chegar lá naquele objetivo, lá, eu vou ter uma chance melhor. Ou várias chances. Então é melhor, muito melhor (Trab. 8).

O estabelecimento de critérios para ocupação dos cargos e funções mostra-se como um norteador para o alcance de objetivos e metas. É interessante que conteúdos como esses tenham surgido entre operadores, porque significa que se preocupam com aspectos estratégicos da própria trajetória profissional (diferentemente do que pensam muitos gestores, que os restringem a questões operacionais).

Por outro lado, a trajetória, implícita, não está circunscrita a uma possibilidade, mas

abre-se a perspectivas diversas. Esses conteúdos vão ao encontro de características da pós-modernidade (Guattari, 1990; Deleuze, 1996), na qual as concepções baseadas em pressupostos de unidade cedem espaço à multiplicidade de opções. Ao invés da idéia predominante até algum tempo atrás de se manter em uma empresa e desenvolver-se linearmente no seu interior, os sujeitos passam cada vez mais a considerar a abertura a diferentes percursos.

A comparação dos perfis de habilidades em relação aos ocupantes de cargos e funções na empresa leva a questionar a capacidade dos últimos para o exercício da função de administrar.

Tem certas pessoas e certos chefes que, se fosse fazer uma avaliação nessas habilidades, eu acho que muitos não passariam. E nós temos até um fulano aqui, mas é uma pessoa que eu acho que não tem condições de ser um chefe. Ele é tipo um coringa, assim. Ele trabalha nas três minifábricas nossas (...). Daqui a pouco já vem, dá um jeito doido (...). Chega lá na nossa linha ele diz: essa minifábrica não dá (...) e começa a falar palavrões e coisa. Ao invés de chegar e ver o que que tem, tentar unir (...). É a mesma coisa que dá um tiro e espalhar tudo (Trab. 10).

A Matriz de Habilidades permite avaliar não somente a própria adequação em relação aos requisitos explicitados no modelo, mas também a dos demais, conforme se salientou entre os Assistentes. Certamente muitos gestores e trabalhadores devem se preocupar com a discrepância entre as habilidades, conhecimentos e atitudes prescritas e aquilo que vêm ofertando e colocando em uso na empresa.

Tanguy (1997) trata das exigências em termos de competências e da sua constante atualização. Não basta mais pensar na competência para fazer, uma vez que deve estar igualmente direcionada para o “ser” (Luz, 1999).

### 6.2.3.2 As competência e a trajetória profissional

A gestão por competências tem sido identificada como forma de dar sustentação à gestão de carreira (Hay Group, 1999). Em um ambiente em que as mudanças são uma realidade, modelos mais tradicionais de compreensão da trajetória profissional e do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes não se mostram mais adequados. Ao invés da ascensão vertical, a competência contribui para formas de carreira que se baseiam em parâmetros mais flexíveis, profissionais e individualizados.

No transcorrer das entrevistas na Toscana, constatou-se que a formulação da Matriz de Habilidades e seu direcionamento para a gestão por competências estabeleciam **links** com a carreira profissional. A seguir procurar-se-á mostrar as ligações que os entrevistados estabelecem, com base nas suas falas.

A elevada expectativa dos empregados em ascender a posições na hierarquia foi o ponto de partida para discutir a relação carreira-qualificação. O **Diretor** identifica na gestão por competências uma forma de lidar com essas demandas diante de uma estrutura achatada, mas que não soluciona os dilemas principais.

Até resolve, mas ninguém quer ficar só no crescimento horizontal. A ansiedade é crescimento vertical. Então, que resolve o crescimento horizontal (...). Bom, eu aqui (...) cheguei, aqui (...) aqui eu tô. Se eu cumprir isso aqui e tiver um bom desempenho minha função está sendo coberta a contento. Mas (...) se eu não tiver ambição de crescer tem alguma coisa errada (...). Quando o pessoal diz que está com vontade de crescer eu fico contente. Opa! Estão com o gás todo aí! (Dir.).

Continuando na mesma perspectiva, acrescenta:

A Matriz de Habilidade é uma coisa que vai quebrar um pouco essa ansiedade, porque vai mostrar pra eles que dentro do cargo deles, aonde é que eles estão e onde eles vão chegar (...). Pra saber o bom desempenho que eu tenho dentro dessa função, eu preciso ter pelo menos essas habilidades. Mas pelo menos isso vai dar a eles essa noção. A Matriz de Habilidade vai ajudar um pouco, mas não é a solução disso! Não é! (Dir.).

Conforme a perspectiva apresentada, existe a introdução de um novo modelo, mas persiste a expectativa amplamente introjetada de que carreira implica ascensão (conforme se tratou no item 6.2.2.1). O desejo de crescer verticalmente é apontado como sinal de

normalidade, de interesse pelo trabalho e pela empresa. Entretanto, tal perspectiva vai de encontro às abordagens mais contemporâneas de gestão da carreira (Zarifian, 1992; Coriat, 1994; Chanlat, 1995; Evans, 1996), uma vez que as estruturas se mostram cada vez mais planas. Como então a organização pode(rá) lidar com o fomento a esse tipo de expectativa ao mesmo tempo em que a oferta de oportunidades se encontra reduzida?

A competência individual é apontada pelos **Gerentes** como o atributo necessário para desenvolver a carreira em uma empresa em expansão. Assim:

(...) pelo tamanho que a empresa está tomando, pelo crescimento que ela tem, ela vai deslocar gente daqui de dentro. Te dou um prazo, até, em três ou quatro anos isso vai acontecer. Evidentemente que há uma disputa natural com os gerentes de todas as unidades que aqui estão. Os que estão mais tempo, os que estão menos tempo. Todos vão competir nesse sentido, mas vai depender muito daquilo, realmente (...) do trabalho que cada um está fazendo nessas áreas. Então, é claro que por essas questões eu vejo (...) me vejo nessa posição. Vai depender também da minha competência e da minha capacidade (Ger. 2).

O fato de a empresa permanecer em constante expansão dos negócios, voltada para a geração de vantagem competitiva e começando a alterar sua prática de contratar profissionais provenientes do mercado externo, aponta perspectivas de mobilidade interna. O gerente e os demais entrevistados deste nível se preocupam com as suas habilidades pessoais para responder às demandas que lhe são e serão apresentadas. Essa opinião remete à definição elaborada pelo Hay Group (1999) que relaciona o perfil de competência com o conjunto de características do indivíduo e a sua forma de atuação, que resulta em excelente performance diante de certas expectativas de uma dada organização.

A formulação da Matriz de Habilidades constitui-se em um parâmetro das competências que as **Chefias** precisam desenvolver para permanecer no cargo ou ocupar novas posições.

A Matriz de Habilidade que foi montada dentro da fábrica é um horizonte. Não tinha-se nada (...). Então o que que eu preciso fazer na gerência: tu tens que falar italiano, tu tens que ter inglês, tu tens que ter uma faculdade, tu tens que ter uma pós-graduação (...). E eu vejo que o achatamento da hierarquia, eu vejo isso aí um ponto bastante positivo (...). Então daqui a um pouco eu vou ter todo esse pessoal com técnico ceramista ou multifuncional. Técnico ceramista não serve mais pra ser assistente. O assistente tem que ter faculdade, entendeu? (Chef.13).

A formalização do processo é identificada como principal procedimento adotado com vistas a situar melhor o indivíduo em relação ao seu cargo ou função. O perfil do modelo de competências encontra-se formulado com suas especificações, de modo que parece representar um horizonte diante de uma forma de gestão que pouco se dedicava ao estabelecimento de diretrizes nesta direção.

A redução dos níveis hierárquicos é avaliada de forma positiva, uma vez que força os empregados à reavaliação contínua da qualificação e de competências mutantes (Tanguy, 1997). Ao que parece, mais vale um horizonte restrito em termos de ascensão em uma hierarquia mais plana do que a informalidade no desenvolvimento de competências e de carreira.

A carreira horizontalizada é tratada da seguinte forma por um dos entrevistados que apresenta conteúdos representativos entre seus pares. Assim:

A matriz da habilidade é mais pro lado horizontal mesmo. Só que pra isso tem que ter tanto o conhecimento técnico como o lado de conhecimento humano (...). Pra isso precisa um pouco de cintura e um pouco de conhecimento. Não pode ser uma coisa específica (...). Hoje eu diria: o especialista hoje ele é um especialista naquilo que faz, mas ele tem que ter conhecimentos gerais. Um pouco, não num todo (Chef. 6).

A adoção de estruturas mais planas remete, necessariamente, às carreiras mais horizontalizadas. Conforme abordado anteriormente, essa se mostra como uma forte tendência que acompanha o bojo das mudanças nas empresas (Zarifian, 1992; Coriat, 1994; Chanlat, 1995; Evans, 1996, entre outros). Nessa linha, Evans (1996) argumenta que as carreiras tomam forma de espiral, de ziguezague, em substituição às escadas. A trajetória profissional em espiral mostra-se adequada ao atual contexto, ao aprofundar e ampliar as habilidades dos profissionais, conciliando a profundidade de especialistas com a visão sistêmica do generalista.

As falhas na adoção do modelo recém-formulado podem ser verificadas em conteúdos como os apresentados por este entrevistado:

A Matriz de Habilidade (...). Recém foi formada e às vezes não é muito respeitado. Isso às vezes deixa o pessoal um pouquinho (palavrão). Isso é uma falha (...). Isso não é uma falha particular minha que eu não tô preparando ninguém abaixo de mim pra (...) colocar aqui no meu lugar. É uma falha do meu gerente que não está preparando ninguém pra hora que ele sair ter alguém preparado pra isso (Chef. 13).



Embora se verifique que a organização não completou e colocou em prática um programa que gere competências, o conhecimento da Matriz de Habilidades fez com que as pessoas buscassem a sua utilização. No entanto, está salientado o **gap** entre o esboço e a prática, que continua sendo de nem sempre preparar o pessoal. A sucessão de chefia deveria ser encarada não como um investimento em uma pessoa específica, mas como um aprendizado que envolve a equipe de trabalho e o seu desenvolvimento. Portanto, a empresa necessita contribuir com a sua parte para que isso ocorra, evitando a criação de **gaps** que reforçam os desafios de transpor competências individuais em organizacionais, as desejáveis “competências coletivas” (Zarifian, 1994; Dubar, 1996).

A participação na formulação da Matriz de Habilidades teve um caráter consultivo para os **Assistentes**:

Agora, quanto àquela matriz de habilidades, quando eu fui (...). Eu fui pra segunda etapa já. Já tinha tido uma reunião. Então já foi nos colocado de uma forma quase que um mapa pronto. Daí a gente só foi (...) (Assist. 8).

A participação dos trabalhadores passou a ser mais valorizada com os sistemas flexíveis de produção, o que não significa que seja amplamente adotada. Neste nível ocorreu uma “consulta” com fins de acatar uma formulação dada, caracterizando “pseudo-participação”<sup>25</sup>.

A matriz adquire uma função importante de organizar requisitos que norteiem a trajetória profissional e que devem ser seguidos de contrapartidas. Assim:

Eu acho que é válido quando a cerâmica diz assim: oh! Você tem que fazer isso, tem que fazer aquele outro, tem que ter essa formação, tem que falar italiano, tem que falar espanhol, desde que tu tenha uma recompensa essa hora (...).Tipo assim: você tem três anos de casa e tem esse curso, esse e aquele. Bom, tens direito a tantos por cento. O mesmo funcionário se não tiver, vai ganhar, sei lá, um pouco menos. Seria uma forma de incentivar que você aumente um pouco o seu salário, pra se manter na mesma função, entendeste? (Assist. 5).

A informalidade predominante no que tange à carreira, qualificação e competências gerou incertezas quanto àquilo que a empresa estabelece como requisito para que seus

---

<sup>25</sup> Ao abordar a democracia industrial, Pateman (1992) identifica a participação no sentido amplo e genérico, em contrapartida ao conceito específico. O primeiro refere-se a situações de interação, como a presença em atividades grupais e que muitas vezes é relatada pela gestão das empresas como um verdadeiro fórum de participação. Essa configura o que o autor classifica como “pseudo-participação”, pois as decisões são tomadas à revelia e busca-se o acatamento do que foi definido.

profissionais sejam competentes para ocupar cargos ou exercer funções. Se, por um lado, há um discurso que valoriza a escolaridade, a formação como condição para administrar a produção a contento, por outro a empresa mantém pessoal com baixa escolaridade administrando empregados experientes e com nível superior.

O segundo aspecto, e que se destaca em relação ao contemplado anteriormente, salienta que não somente o trabalhador deve ser exigido em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes (intermináveis e mutáveis, segundo Tanguy, 1997). À organização cabe oferecer incentivos que demonstrem a valorização do esforço do empregado. Alguns modelos de gestão por competências (Hay Group, 1999) prevêm a recompensa/reforço através da gestão de desempenho e da remuneração baseada nas competências.

A recompensa pelo trabalho realizado mostra-se uma questão polêmica. O enfraquecimento da representação dos trabalhadores, das negociações coletivas e os índices de desemprego fazem com que as exigências dessa ordem se tornem cada vez mais refratárias. Dugué (1994) assevera que essas mudanças tiraram a legitimidade das necessidades dos empregados, criando-se um vácuo na análise das diferenças de interesses dos patrões e dos empregados. A autora enxerga na lógica da competência o direcionamento para necessidades compartilhadas pela organização e trabalhadores e pela individualização das políticas. Assim, em vez da unificação de interesses estaria em curso uma forma eficiente de dominação.

A relação entre carreira, competências e Matriz de Habilidades, estabelecida pelos **Trabalhadores** entrevistados, assemelha-se ao significado que tem para os assistentes. Assim:

Tem muitas pessoas que têm na prática o que não têm na teoria, e muitos têm na teoria o que não têm na prática (...). Eu, operador de linha, cheguei a ensinar cara aqui, engenheiro, pra ser um assistente (...). Ele não se deu bem. Eu acho que ela tinha que ser avaliada pela capacidade da pessoa, se ela realmente se dá naquele setor, ela tem um bom desenvolvimento. Eu não tenho dúvida que os cursos, sem dúvida você vai ter que ter. Os estudos. Agora eu acho que como tão adotando aí (...). Pra chefia tudo bem que ela esteja aí numa faculdade. Mas isso não quer dizer que ela não tenha uma faculdade, que ela não vai assumir um cargo de chefia (Trab. 12).

Novamente reitera-se a preocupação com a falta de parâmetros estabelecidos que permitam vislumbrar um horizonte profissional.

### 6.2.3.3 Comentando as articulações sobre as competências

A competência na Toscana está associada ao desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o exercício dos cargo, em todos os níveis. A Matriz de Habilidades mostra-se como um instrumento que permite aos indivíduos se situarem em relação às demandas de competências que a organização lhes coloca.

Identificou-se que a adoção da gestão por competências ainda está em fase preliminar, uma vez que foram escolhidos os conhecimentos/habilidades/capacidades que são pré-requisito para o desenvolvimento das **core competence** (Ruas, 1999), ou do modelo (perfil das competências) e mapeamento das pessoas (Hay Group, 1999). Os gerentes relatam a existência dessas duas etapas, ao passo que para os demais, estaria restrita ao perfil. O desenvolvimento das competências, através de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, planejamento da sucessão e recompensa, pela gestão de desempenho e remuneração, calcada nas competências ainda não estaria sendo adotado.

Nos vários níveis se estabelece uma relação entre a gestão por competências e estratégias de recursos humanos, para dar suporte à preparação do capital intelectual da empresa, conforme as demandas atuais de competitividade. A carreira e a qualificação são as duas principais práticas identificadas.

No que tange à carreira e às competências, constata-se que existem posicionamentos diferenciados sobre a questão. O Diretor salienta que o esperado é que os empregados desejem a ascensão vertical e que a gestão por competências somente pode amenizar essa expectativa. Entre os Gerentes e Chefias pode se constituir em instrumento que direciona para o desenvolvimento na posição em que o sujeito se encontra, uma vez que a estrutura horizontal é uma realidade que deve predominar nas organizações.

Para os Assistentes e Trabalhadores, predomina o entendimento de que a Matriz de Habilidades permite aproximar o perfil real daquele desejado pela empresa. A relação com a carreira está no estabelecimento de recompensas que permitam que o empregado permaneça bem ocupando a mesma posição. Há concordância de que a Matriz de Habilidades possibilita que o empregado se avalie em relação às competências que lhe são demandadas.

Os Gerentes, Chefes e Assistentes manifestam desconfiança quanto à aplicação desse modelo, pois não têm recebido informações sobre a continuidade do processo, ao mesmo tempo em que acham que a proposta não vem sendo efetivamente adotada.

Houve participação dos diversos níveis hierárquicos na formulação da matriz, exceto dos Trabalhadores. Tal constatação reforça a idéia de que o desenvolvimento de competências tem sido mais voltado aos Níveis Gerenciais, enquanto que aos trabalhadores restam as

normas de execução do trabalho. Foram criados grupos que participaram na formulação da matriz, mas os Assistentes entrevistados referem que foram chamados em um segundo momento, como uma forma de consulta para acatar o proposto. Essa prática nos faz retomar o que se verificou na análise da gestão da Qualidade Total, quando da sua implantação. Segundo alguns entrevistados, precisaram fazer ajustes nas normas, porque deixaram de chamar os operadores para formular aquelas que eram afetas ao seu trabalho. Parece que a lição anterior não foi suficiente para alterar essa prática.

#### 6.2.4 Crescimento humano

O crescimento/desenvolvimento humano foi tratado com base na literatura que permeou a definição das categorias de análise. Utilizaram-se como referência para o questionamento aos empregados da Toscana as possibilidades de crescimento/desenvolvimento que os mesmos encontravam e como caracterizavam o tratamento que recebem da organização. Nessa perspectiva, procurou-se identificar até que ponto os sujeitos estão imbuídos de conceitos mais funcionalistas preconizados pela administração, em detrimento de uma perspectiva que contemple a diversidade que implica a subjetividade. Para a pesquisadora, interessou estudar as possibilidades de o trabalhador se constituir como sujeito do seu trabalho.

##### 6.2.4.1 O desenvolvimento pessoal

Foi questionado aos entrevistados como avaliavam a possibilidade de os empregados se desenvolverem como pessoas, na empresa. As respostas apresentam direções diversas, como se verifica a seguir.

O **Diretor** entende que o crescimento das outras pessoas, seus subordinados, mostra-se como requisito para que a empresa também se desenvolva e aos seus produtos:

Se você tem pessoas motivadas, treinadas, capacitadas, você vai fazer rapidamente produto de 70 dólares. Se você tiver pessoas pouco capacitadas, pouco motivadas, pouco desenvolvidas, pouco treinadas, vai fazer produto de 7 dólares. Como você hoje trabalha com margem bruta...Hoje o que manda é a margem, precisa de uma margem de 40%, 30, 20. Cada empresa tem sua realidade (...). Portanto, é essa a diferença (...). Então é assim. Crescimento da pessoa, crescimento da empresa (Dir.).

A forma como esse gestor do topo vê a questão vai ao encontro do que aponta Argyris

(1968) sobre aspectos relativos à integração indivíduo-organização e o grau de maturidade que a última confere ao primeiro. O autor assinala que os empregados se predispõem a atuar de forma madura, conforme características dos adultos genéricos. Entretanto, o crescimento do indivíduo tende a ser limitado nessa relação, e as barreiras podem ser identificadas em ações tais quais: controle sobre o processo de trabalho, exigência de passividade, dependência e submissão, limitação ao uso de poucas aptidões superficiais e produção sob condições que levam ao mal-estar psicológico.

Tratar a questão sob essa ótica significa procurar adaptar sujeitos diversos a uma institucionalização de modelo de homem que é maduro, e que, consciente da sua generatividade (Erickson, 1976b), responde conforme as demandas organizacionais. Neste caso, fica explicitado que se espera um trabalhador voltado à qualidade, qualificação, motivado, comprometido e capaz de gerar lucros à empresa.

Para a maioria dos **Gerentes**, o crescimento pessoal está associado ao crescimento profissional.

Eu vejo o lado profissional, mas vejo também o lado humano de desenvolver (...). Os colegas, certo, em termos de relacionamento. Eu cresço, mas eu cresço e proporciono que outros cresçam. O lado profissional, a empresa. (Ger. 3).

A empresa dando essas condições de crescimento pessoal e profissional... Eu só ponho um asterisco nisso. Eu acho que nós como funcionários temos que fazer acontecer e mudar. Nós não podemos esperar a empresa propor ou fazer. Essa é a grande mudança que eu tenho que vender pro meu grupo, porque já não estamos mais no tempo da carroça, de ficar só se lamentando e questionando. Ah! por que não acontece? (Ger. 8).

Os dois relatos vinculam o crescimento tanto pessoal quanto profissional. A vinculação mostra-se plenamente justificável quando se avalia a centralidade que a categoria trabalho ainda representa na nossa sociedade (Bernardes, 1994; Antunes, 1998, 2000; Harvey, 2000). Em tempos de crise como o atual, aqueles que trabalham e detêm emprego são cercados de prerrogativas positivas diante dos demais (De Masi, 2000).

A pesquisa aponta para uma perspectiva proativa dos sujeitos, tanto para proporcionar desenvolvimento aos demais por meio dos relacionamentos, quanto pela ação para mudar internamente a empresa. Com os novos requisitos que se colocam aos empregados (a aprendizagem, por exemplo) salienta-se que o ser humano deva ser proativo e interessado no seu autodesenvolvimento (Schein, 1992).

Como sujeito histórico e social que se é, não há como fugir das construções sociais da nossa época. As críticas à adoção de modelos estabelecidos que procuram definir normas de comportamento para conceber um sujeito trabalhador (Guattari, 1990; Chanlat, 1996; Enriquez; 1997) na verdade denunciam que os instrumentos utilizados pelo capital conseguem ser eficientes. Os empregados incorporam (e procuram se adequar) os preceitos colocados como demanda para que o profissional se mantenha no emprego e a empresa alcance seus objetivos com maior eficácia.

Quando se trata da relação entre desenvolvimento pessoal e crescimento profissional, a maior parte dos gerentes faz vinculações com a carreira. Assim:

A minha condição de autodesenvolvimento na empresa, eu vejo ela ainda um pouco (...). Como é que eu vou te dizer (...). Não está claro ainda, assim, dentro de um plano de... A médio prazo e longo prazo. Se eu evoluo, vai depender muito dos projetos que a empresa tem. Por exemplo: eu sei que, se amanhã a empresa resolver construir uma outra unidade fabril em outra região, em outro lugar, ela vai lançar mão desse corpo técnico que ela tem hoje. Aí começam aparecer essas possibilidades! (Ger. 2).

Encontra-se reforçado o posicionamento de autodesenvolvimento relacionado ao papel profissional e à ocupação de posições. Em uma sociedade em que aspectos como ascensão e **status** são muito importantes, não é de estranhar que o crescimento do indivíduo esteja vinculado à ocupação de cargos e funções dentro das empresas, como reforçam os entrevistados. Conforme se verificou na análise da carreira, os empregados da Toscana têm expectativas acentuadas quanto à mobilidade vertical.

A carreira parece ser um dos processos sobre o qual as organizações institucionalizaram um **modus operandi** e encontram dificuldades de transpor com outras proposições. Como constituinte de uma construção social na realidade cotidiana incorporada à organização (Berger e Luckman, 1985), se faz refletir no modo como os sujeitos percebem a sua possibilidade de autodesenvolvimento.

O crescimento pessoal primeiramente aparece relacionado ao que é propiciado pela própria empresa e ao que é buscado pelo empregado. As **Chefias** salientam:

O crescimento pessoal eu vejo de...Não sei se posso deduzir de duas maneiras. Que pode ser feito dentro da própria empresa, a partir de aperfeiçoamento técnico. O que que ele pode fazer a mais na busca de novas idéias, novos desenvolvimentos, contando com a ajuda da própria empresa. Esse desenvolvimento pessoal também pode vir dentro da empresa. Parte da

empresa, investindo cada vez mais nos seus funcionários. E eu diria fora empresa, o funcionário por si só! Crescimento como pessoa (...). Ele pode investir fora da empresa, fazer cursos, independente de ser de faculdade ou não, de aprimoramento. Muitas vezes o próprio lado pessoal, humano, ele pode fazer se ele quiser. E com isso ele vai formando uma cultura, uma educação vamos dizer assim, muito mais aprimorado (...). Eu acho o seguinte: a força de vontade é 80%, os outros 20 vêm em consequência dessa força de vontade, de querer buscar o lado humano, o lado pessoal, crescimento. É a força de vontade (Chef. 6).

O entrevistado remete ao papel tanto dele próprio como da empresa para desenvolver o empregado. A empresa pode contribuir com o fomento às habilidades e conhecimentos do seu pessoal e eles complementam os mesmos com atitudes e qualificação. Essa forma de diversas Chefias vislumbrarem a questão pode ser relacionada com o conceito de competência, uma vez que remete à habilidade e à vontade individual de autodesenvolvimento (Dugué, 1994). Direciona-se tanto para o desenvolvimento de conhecimentos, como habilidades e atitudes.

Observa-se nesses conteúdos e em outros expressos por pares que, embora falem em “buscar o lado humano”, “desenvolver os aspectos pessoais”, diversos profissionais não conseguiam expressar claramente como isso ocorreria. Essa constatação atenta para o fato de que a definição do papel como profissional surge facilmente, enquanto uma elaboração como sujeito é mais difícil.

Diversos chefes entendem crescimento pessoal como ascensão vertical. Desse modo, as perspectivas vislumbradas mostram-se restritas:

Pequena, de onde eu já estou. Talvez até em função da minha formação, engenharia civil. Apesar da empresa ser voltada pro ramo de construção civil, mas não tem (...) cargos relativos a isso. Então, eu sinto assim: acho que subir daqui, só se transformarem a nossa área em departamento, pra mim receber o cargo de gerente. Ou outra diretoria (Chef. 12).

Como analisado anteriormente em relação aos gerentes, a carreira tradicional ainda é esperada, por se tratar de uma política de recursos humanos que foi institucionalizada como prática durante várias décadas. Da forma enfática como está colocada, indica uma simbiose entre o crescimento pessoal e o profissional, de modo que a ascensão é a meta estabelecida pelo sujeito. Parece haver um estranhamento (Antunes, 2000) em relação a outras possibilidades que não sejam relativas ao crescimento e aquilo que ele alude de mais tradicional, que é a ascensão na carreira vertical.

Há perspectivas que, individualmente ou em diferentes relatos, salientam a carreira e a competência para realizar o trabalho.

Crescimento, ele vem junto com uma série de coisas. Tem crescimento profissional que é no sentido assim de eu ter uma função, um cargo que tem um grau de responsabilidade, de importância maior dentro da organização. Não dizendo que uma coisa é mais importante do que a outra, mas no sentido de crescimento. Tem um outro aspecto que é de você gostar e se sentir capaz de fazer aquilo que você está fazendo. E tem muitas vezes que o crescimento é quase suicídio, assim (...).Tira uma pessoa que é maravilhosa numa determinada função e que é super bem-sucedida e colocam ela numa outra, e é um desastre. Eu estou fazendo um curso e a última disciplina foi de (...) economia do trabalho. Então dizia que o papel da organização é promover o crescimento das pessoas até um ponto que elas se tornem incompetentes. E todo mundo tem um limite. Então você tem que promover até o limite da incompetência (Chef. 1).

Encontra-se reiterada a importância da ocupação de cargos ou funções como forma de crescimento. Entretanto, essa Chefia amplia a temática com a inclusão de vários outros aspectos.

A possibilidade de utilizar e desenvolver as próprias capacidades é citada como uma das dimensões de Qualidade de Vida no Trabalho (Walton, 1973). O entrevistado salienta a importância de gostar do que faz e sentir-se capaz de fazê-lo. O pensamento final trata do crescimento do empregado até que ele seja esgotado, tornando-se peça descartável quando se alcança o seu nível de incompetência. Tal concepção vai ao encontro de análises que identificam na gestão por competências uma forma que põe constantemente à prova a adequação das suas capacidades para utilização na organização. Nem as exigências de formação contínua (Zarifian, 1992) parecem espelhar o desejável, mas um processo de validação constante, que exige comprovação permanente da adequação à função (Tanguy, 1997).

Não se está questionando aqui a importância de que as pessoas aprendam e desenvolvam competências no trabalho. Seria um contra-senso fazê-lo em um contexto de globalização e competitividade, no qual o capital intelectual passa a ser propagandeado como a principal solução para as demandas que as empresas encontram. O que se pergunta é aonde deverá chegar um sistema que está calcado na competição desenfreada e que não dá tréguas àqueles que trabalham e aos que desejam trabalhar.

A verdadeira guerra que se trava pela competitividade (Dejours, 1999) faz com que as pessoas sejam testadas até os limites da exaustão. Fica demonstrado, dessa forma, que ao



capital está permitido testar os seus empregados, como forma de selecionar os mais aptos. Aos servos resta aceitar as diferenças nessa relação de forças heterogêneas (Dugué, 1994).

Em uma perspectiva que transcende os propósitos da organização, há entrevistados que priorizam o seu crescimento pessoal. Nesta direção que privilegia a pessoa, independente de cargo ou função na empresa, tem-se:

No meu ponto de vista, o crescimento como ser humano é tudo aquilo que eu posso fazer dentro da empresa, eu como pessoa, não como chefe (...). É tratar realmente o (...) como homem dentro de uma sociedade aonde ele tem suas obrigações e aonde ele tenta buscar alguma coisa de justo dentro de uma comunidade (...). Dar a minha contribuição como cidadão. Então eu acho que o teu crescimento como ser humano está no que você faz no dia-a-dia de bom (Chef. 3).

Esse modo de interpretar o próprio crescimento parece relacionado ao ideal de maturidade (Argyris, 1968) que implica a expressão ótima da personalidade, quando em atividade. Espera-se dos adultos que sejam mais ativos do que passivos; independentes; com visão de tempo longa; com controle sobre seu mundo e com capacidade de expressar suas habilidades.

Por outro lado, a realidade como uma construção social vem sendo enfatizada nesse trabalho. O ideal social de ser humano contempla a bondade, o trabalho voluntário, a doação, a vida comunitária, entre outros. A chefia parece ter esse ideal social fortemente introjetado.

Relacionando mais diretamente o crescimento à maturidade, este entrevistado valoriza os ganhos que obteve:

Eu acho que de 5 anos pra cá o nível de maturidade que eu adquiri, pelo próprio relacionamento. Com diversos níveis de pessoas. Há situações com que nós somos submetidos. Situações de pressão. Outras situações de reconhecimento (...). Eu faço uma auto-reflexão e eu acho que eu ganhei também trabalhando. Eu não vendi o meu trabalho pra empresa. Foi uma troca (Chef. 5).

Essa fala se articula de forma ainda mais direta com a concepção de adulto maduro proposto por Argyris (1968). Pode se relacionar também com a busca de generatividade (Erickson, 1976), ou seja, o desenvolvimento que direciona o homem para evoluir no sentido de aprender, ensinar, instituir (...). É identificada como uma crise que deve gerar incremento na vida produtiva, e o trabalho é visto como fonte de compromissos, responsabilidades e motivações.

Infere-se, então, que há sujeitos na empresa imbuídos de uma certa visão de homem direcionada para o desenvolvimento psicológico em sua perspectiva tradicional (Argyris, 1968; Erickson, 1976). Tal constatação não surpreende, uma vez que as abordagens desenvolvidas por uma determinada área não estão dissociadas do olhar que os seus pesquisadores desenvolvem sobre a questão em um determinado momento. Apesar das mudanças que vêm se processando e das novas abordagens que surgem, os modelos que predominavam não são plenamente suplantados.

O entendimento do entrevistado de que o trabalho proporcionou uma troca entre empresa-empregado remete à idéia de interesse compartilhado entre ambos, o que é passível de questionamentos (Dugué, 1994). Não está contemplada a criação do excedente que é possibilitada pelo incremento da produção pelo trabalhador, como se o capital permitisse uma troca justa (Braverman, 1987). Conforme assevera De Masi (2000), o capitalismo mostra-se competente para gerar riquezas, mas menos hábil para distribuí-las.

O crescimento pessoal também pode ser decorrente de múltiplas pressões advindas do processo produtivo:

A pessoa aqui ela já é empurrada pra crescer. Assim empurrada pra moldar, empurrada pra alterar, pra aprender uma coisa diferente. Porque de repente alguém pensa: ah, não! Isso não vai mais ser assim. Isso tem um jeito melhor de fazer. Vamos lá pessoal, vamos buscar esse caminho melhor de fazer. Então é levado assim pra ir junto, uma onda bem forte assim. Vamos ter que melhorar tal coisa (Chef. 10).

Os conteúdos sinalizam que tal modo de ver o crescimento da pessoa na empresa vai ao encontro de uma forma de ser que pressupõe a adaptação constante. Ao invés da estabilidade e princípios de coerência, tem que se buscar as melhores alternativas para chegar a resultados de melhoramento.

O crescimento pessoal para estes **Assistentes** entrevistados está primeiramente associado ao incremento na escolaridade e seus reflexos sobre a vida pessoal ou profissional.

Assim:

Eu me vejo que eu preciso melhorar mais, tem que estudar mais, tem que (...) talvez participar mais de algumas atividades e decisões. Eu acho que com isso eu vou crescer, e financeiramente também. Isso aí vai ajudar bastante (Assist. 7).

Hoje, tenho que fazer a faculdade. Caso contrário, fica onde está. O que eu

estou fazendo hoje é pra me manter como assistente. Possibilidade pode até surgir, a hora que eu começar a faculdade, eu acredito que possa e até vai surgir. Já surgiram tantas. Eu já cheguei aonde estou, então é só preencher os requisitos que eles tão pedindo (Assist. 4).

O crescimento pessoal está ligado a uma das exigências atuais colocadas aos trabalhadores, que é a escolaridade. Ela é vislumbrada como possibilidade de aumentar o salário e de ascender na carreira. Essa última reitera conteúdos já apontados por outros empregados pertencentes aos níveis hierárquicos analisados anteriormente. Infere-se que as demandas por escolaridade apresentam-se como um modo de legitimação que permite justificar por que alguns são subordinados e pertencem às áreas periféricas do emprego (e do trabalho), enquanto outros se encontram no grupo central com relações de trabalho bem mais vantajosas (Harvey, 2000).

Ishikawa (1993) enfatiza a vontade de estudar como um direcionamento para o autodesenvolvimento dos membros da organização e que pode ser relacionado também ao desenvolvimento mútuo, representado pela vontade de expandir suas capacidades e cooperar com os outros.

A rotina é avaliada como limitante ao crescimento, ao passo que a dinâmica é propulsora. Assim:

Eu vejo essa possibilidade de crescer como pessoa muito importante na vida de um profissional, porque acho que a rotina é terrível. Pra você ter uma idéia, eu trabalhava no escritório antes de começar em cerâmica, e eu não me adaptei. Eu não gosto da rotina, certo? Todo dia dizendo a mesma coisa, todo dia pegar as duplicatas, todo dia... Eu gosto disso aqui. Todo dia fica diferente (Assist. 5).

Todo dia é (...) adrenalina. Um pouco de adrenalina! Também o estresse é terrível. Tem dia mesmo que dá vontade de soltar tudo e ir embora, tamanha as coisas que o cara tem que resolver (...) Mas eu acho que (...) a gente tem que ter alguma coisa pra almejar, porque (...) eu não quero ficar sempre no mesmo serviço (Assist. 5).

O trabalho rotineiro e repetitivo que era uma característica marcante da prática taylorista, cedeu espaço a modelos mais flexíveis de gestão. A multiplicidade pós-moderna pode ser identificada nos conteúdos que descrevem a existência de diversas demandas, que geram estresse e dificuldades em determinar uma direção unificada. Há a convivência com forças de direções, pesos e dimensões que podem se superpor (Santos, 1997). Harvey (2000)

apresenta várias características da pós-modernidade (flexível) que podem ser articuladas com os conteúdos apresentados pelo segundo relato: a anarquia, a esquizofrenia, a alteridade pluralista, o trabalhador flexível.

A escolaridade também aparece entre os conteúdos que referem ao crescimento pessoal dos **Trabalhadores**, tal qual entre os assistentes, mas articulado à carreira:

Acho que sim. Ah! O serviço que eu faço é bem-feito, tenho chance. Crescer profissionalmente, com chance de estudar. Tô pensando em fazer o curso técnico. A pessoa estudando ela fica mais culta também. Acaba levando pra casa, aprende a parar e ouvir a opinião dos outros. Aqui dentro da empresa também a tua (...). Eles aceitam bem a tua opinião do mecânico, quando tu fala aqui é bastante ouvido (Trab. 5).

O crescimento profissional está vinculado com o crescimento pessoal e isso ocorre através do estudo, a ser aplicado na empresa. Reitera-se a concepção anteriormente salientada por empregados ocupantes de outros cargos. A escolaridade é uma necessidade para aqueles que se encontram na base da pirâmide e que identificam no discurso institucionalizado a forma de se tornarem atores para mudar a posição social que lhes é dada (Berger e Luckman, 1985). Encontra justificativa nos trabalhos de Ishikawa (1993), ao relacionar o ato de estudar ao interesse pelo autodesenvolvimento por parte dos empregados das organizações.

A afiliação social mostra-se como elemento restrito aos trabalhadores e que possibilita o crescimento:

O relacionamento com o pessoal sempre você pode melhorar. Com a empresa também você pode melhorar. Isso não tem um limite. Você chegar (...) chegou ali e parou, e não tem mais como ir pra frente. Então, dentro da empresa você pode melhorar toda vida. Como pessoa você pode melhorar em qualquer lugar: dentro da fábrica, fora, dentro da sociedade. Todo lugar você pode melhorar (Trab. 4).

A Teoria da Motivação de Maslow (1975) recebeu diversas críticas, mas os aspectos que salientou continuam sendo valorados. Conceitos utilizados para definir necessidades sociais e de estima foram retomados por autores que os utilizam na Gestão da Qualidade Total, por exemplo. Pouco tem sido questionado sobre o fato de que o homem resolve melhor os problemas através dos relacionamentos com os outros, em grupo (Ishikawa, 1993). A intersubjetivação certamente contribui para capacitar os sujeitos para a relação com o outro, assim como para uma relação diferente com a própria atividade laborativa.

O sentido de continuidade dentro da função ou da empresa é reforçado pelos conteúdos verbalizados por esse operador.

Eu penso em ficar velho aqui dentro! É o que eu queria! Que a gente pudesse ver o futuro e dizer assim: não, mais dez anos eu estou garantido lá. Eu gosto de trabalhar aqui. Eu já trabalhei em lugar que quando chegava a hora de ir eu já ficava arrengado e aqui eu gosto de vir (Trab. 11).

Em um contexto pautado pela diversidade e multiplicidade (Santos, 1997) a expectativa de manutenção da segurança e estabilidade tem sua importância (Maslow, 1970). Embora a flexibilidade seja uma palavra de ordem em relação às diversas instâncias que circundam os sujeitos, verifica-se um “saudosismo” em relação ao paradigma predominante no passado. Não há como ignorar que a mudança de um modelo sem configurações mais claras traz inseguranças de diversas ordens e que se fazem refletir nas organizações de trabalho e nos que trabalham (Mattoso, 1995).

As referências que permitiam estruturar nossas localizações como indivíduos sociais não apresentam a solidez de outra épocas. As perspectivas de permanecer no mesmo emprego durante muitos anos tornam-se bem mais reduzidas. Mudanças como essas alteram também as nossas identidades pessoais e a nossa percepção como sujeitos integrados, podendo gerar deslocamento ou descentração do sujeito (Hall, 1997).

### 6.2.4.2 As pessoas “vistas” pela empresa

Além das possibilidades de crescimento verificadas no trabalho, questionou-se como os sujeitos analisavam o tratamento que lhes era reservado como pessoas trabalhadoras. Com esse questionamento se buscou verificar a teoria praticada em termos de pressupostos sobre as pessoas.

O **Diretor** salienta a importância dos empregados para que a empresa possa alcançar seus objetivos. Assevera que existe um chavão em torno desta questão:

Pra não dizer aquele chavão, que as pessoas são as coisas mais importantes (...). Porque todo mundo diz. Hoje, no mundo inteiro a tecnologia está disponível (...). Qual é a diferença? A diferença vai estar na capacitação das pessoas (...). Então, não tem dúvida. É um jargão. Todo mundo diz: o diferencial é as pessoas (...). Parece meio pejorativo todo mundo dizer isso, mas quem faz a diferença são as pessoas. Agora, a capacidade das pessoas, o envolvimento, vestir camisa com conhecimento, não tem dinheiro que compre. Eu tenho o seguinte modo de pensar: 100% das pessoas estão dispostas a fazer o seu serviço e bem-feito. 100%. Isso eu não tenho dúvida (Dir.).

A tecnologia está disponível para todos os que desejam e podem adquiri-la, mas é o “capital intelectual” (Kim, 1998; Klein, 1998) ou as aprendizagens tácitas (Nonaka, 1996; Laranja, 1998) que proporcionam vantagem competitiva. Representam aqueles conhecimentos e aprendizagens que a organização possui armazenados com os seus membros e que são difíceis de transmitir ou copiar no seu conjunto.

O Diretor utiliza os termos **chavão** e **jargão** para se referir a essa máxima que vem sendo repetida com ênfase nos últimos tempos de que as pessoas são muito importantes. A utilização desses termos pelo profissional indica que em boa parte das vezes trata-se de uma retórica que atrela o profissional a certos estereótipos valorizados, como comprometimento e confiança, e que na verdade busca a sua cooptação, com a introjeção adequada da retórica (Dubar, 1996). Por ser tão comum a sua citação, torna-se difícil compreender até que ponto o entrevistado introjetou essa máxima como valor a ser amplamente professado na organização ou utiliza-a como discurso.

Seguindo a mesma perspectiva do Diretor, este **Gerente** apresenta opiniões compartilhadas com os seus pares sobre a função estratégica de gerir os recursos humanos como um diferencial:

O que a gente percebe, assim, existe um grande desafio por parte da área de recursos humanos, porque nós queremos consolidar a Toscana como uma empresa inovadora e que tenha nas pessoas um grande diferencial competitivo. Então esses são os grandes desafios, porque a empresa, ela é inovadora em termos de produtos, em termos de processos. Nós queremos extrapolar isso! (Ger. 6).

A literatura que trata do capital intelectual salienta justamente a importância dos profissionais como aqueles que permitem que a empresa se diferencie das demais (Klein, 1998). Embora parta de outra formulação, tanto o Diretor como este Gerente depositam nos empregados o papel principal para o sucesso dos negócios. Esta perspectiva de valorar o empregado se mantém a seguir:

O que o acionista majoritário almeja é fazer uma empresa com funcionário de primeira. A empresa não tem um centavo de salário atrasado, não tem um centavo de imposto atrasado. Ela desenvolveu projeto que onerou o caixa da empresa pra dar qualidade de vida, condições melhores de vida pro funcionário. Se tu olhar o funcionário da cerâmica Toscana, eu diria que ele tem um padrão de vida que não é muito ruim, não (...). A empresa tinha um belo de um terreno, então ela podia fazer grana com aquilo ali. Podia ampliar o investimento aqui. Ela disse não, precisa? Precisa (...). Doou o terreno, viabilizou financiamento com a Caixa Econômica, viabilizou infraestrutura, luz, água e por aí fora (Ger. 3).

Os aspectos salientados tratam de um elemento valorado pelos gerentes quanto ao tratamento que a organização confere às pessoas: o cumprimento dos contratos à risca e o desenvolvimento de projetos direcionados à qualidade de vida do empregado.

Diversas gerências, ocupantes de outros cargos e trabalhadores salientam que a organização mantém seus compromissos e o pagamento dos salários sempre na data prevista. Embora todas as organizações devam fazer isso — e Maslow (1970) saliente sua função de satisfazer necessidades básicas de sobrevivência, nem sempre essa é praticada. Demonstra o respeito mínimo em um contrato em que alguns vendem a sua força de trabalho e recebem uma contrapartida para tanto. Por se tratar de uma região em que essa é a única grande empresa — e, conforme o Presidente do Sindicato dos Ceramistas as olarias apresentam os mais diversos problemas relativos às relações de trabalho — esse acaba por se tornar um diferencial da Toscana.

A doação de terreno e a viabilização de convênios que permitiram a construção de moradias em um loteamento específico para empregados da Toscana são identificadas, como

proporcionadoras de qualidade de vida. Observa-se que a empresa se preocupa com a relevância social que possui e seu papel em uma comunidade que se desenvolveu em grande parte graças a ela. As gerências, especialmente as que têm mais tempo de serviço, conferem grande importância a essa ação. Mas há outro grupo que salienta os limites que existem à qualidade de vida e que podem ser representados pelos conteúdos expressos a seguir:

Acho que a gente comete excessos, de todas as maneiras. Acaba muitas vezes trabalhando demais. Acho que isso é prejudicial não só pra pessoa, pra organização. Isso também, de saber dividir bem o tempo entre trabalho e família e a pessoa (...). Acho que tem uma hora que a pessoa precisa dar uma paradinha, pensar, pensar um pouquinho no que pode contribuir (...). Acho que o processo de qualidade na empresa está indo bem (...) e nós estamos num bom nível de qualidade. Mas acho que agora vem o segundo nível de qualidade, é a qualidade como operário, como pessoa com a gente e com a comunidade, eu acho que esse é a segunda etapa, ainda (Ger. 7).

A atividade profissional engendra circunstâncias que fazem com que o equilíbrio entre o trabalho e o espaço total da vida (Walton, 1973) seja comprometido. O tempo despendido com questões relativas à empresa encontra-se desbalanceado com relação à dedicação à família e ao próprio sujeito, com a superposição da primeira em relação aos demais. Há um entendimento de que os empregados vêm fazendo o seu papel para o alcance dos objetivos organizacionais, ao passo que a organização precisa atuar de forma consistente para que exista mais qualidade para os trabalhadores e para a própria comunidade. A qualidade deve suplantar os produtos e serviços e ser estendida àqueles que lhe dão suporte.

Neste nível os entrevistados também verbalizam questões como respeito, relações de amizade e extensão da própria casa para identificar o tratamento entre as pessoas.

Isso aqui faz parte da minha casa (...). As pessoas me tratam com respeito, e o respeito é mútuo. Somos muito profissionais. Ao meu ver são muitos amigos, amigos, aonde tem uma relação profissional e amigo muito grande. E a informalidade muito forte (...) (Ger. 4).

A forma utilizada para caracterizar a percepção que têm de si como sujeitos e que foi mais encontrada entre os gerentes com mais tempo de serviço na empresa prioriza a satisfação de necessidades sociais e de estima (Maslow, 1970). Esse é um aspecto identificável com a própria cultura brasileira e que se reflete na prática das organizações. Trata-se de uma sociedade pautada nas relações interpessoais, na procura de proximidade e afeto nos relacionamentos e no paternalismo com base tanto no domínio moral como econômico



(Freitas, 1997). Parece que tal modo de se relacionar tornou-se institucionalizado no interior da organização e se faz refletir nas formas de gestão e práticas organizacionais (conforme foi objeto de análise na gestão da Qualidade Total, na Matriz de Habilidades).

Os conteúdos seguintes enfatizam o relacionamento pessoal e o paternalismo como características no tratamento com os empregados.

(...) Primeiro, gostar de gente... Porque pessoas é gente e eles sofrem! Eles têm problemas como a gente tem também. Infelizmente as pessoas atropelam as coisas, eu acho que não é o fato de você ficar passando a mão na cabeça, não é isso. Você vai dizer assim: ah, não, o cara é legal, porque ele é bonzinho! Não é isso! Porque eu quando tenho que rodar a baiana, eu rodo a baiana. Quando eu tenho que ser um pai, eu vou ser um pai. Quando eu vou ser um padastro, um padastro. Mas eu acho que o primeiro ponto é saber entender as pessoas! Hoje o mercado está passando uma fase muito difícil. Você começa aqui a abrir, e graças a Deus essa liberdade nós temos aqui dentro...Portas abertas. O que entra de gente aqui pra falar com a gente, pra trocar uma idéia, e você vê como é que é. Coisas pequenas. Você entra falando um bom-dia pra um funcionário, o cara se sente assim (...). Desde que não seja forçado. Um bom-dia, bom-dia, não, não é isso, mas assim ser natural. E isso eu falo pros meus chefes. Eles têm que ter essa naturalidade. Os assistentes, a mesma coisa. Então você consegue ter as pessoas na mão. Eu acho que a arte de barganhar, tem que ser bom pros dois. Nunca só a empresa, nunca só o funcionário. Acho que tem que ter equilíbrio. Tem que estar no meio (Ger. 8).

As características apresentadas estão em conformidade com o paternalismo, que resulta da reunião de outros traços como a concentração de poder, o personalismo, o patriarcalismo e o patrimonialismo. No patriarcalismo a figura que detém a autoridade tem um papel de suprir e dar afeto, assim como requisita obediência; enquanto no patrimonialismo se expressa a hierarquia que propicia a superposição da vontade do que detém o poder sobre os demais (Prates, 1997). A ação baseada no papel institucional deve ser exercida de modo que pareça natural, para que o domínio seja conseguido sutilmente.

As formas de gestão que contemplam essas diferentes demandas podem ser entendidas além das explicações culturais. Os reflexos da pós-modernidade sobre a subjetivação tratam da possibilidade de diversas identidades, que podem ser cambiantes, contraditórias e deslocáveis. Conforme assevera Hall (1997, p. 14):

(...) à medida em que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam, somos confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis, com cada uma das quais poderíamos

nos identificar — ao menos temporariamente.

Constatou-se uma clara cisão na avaliação que os **Chefes** entrevistados fazem do modo como a empresa concebe as pessoas que ali trabalham. Há um grupo que avalia positivamente, levando em consideração questões como respeito, relacionamentos, diálogo. No pólo oposto estão os Chefes que identificam falta de participação, de feedback, tratamento como recursos produtivos e frustração com o trabalho. Na primeira perspectiva tem-se conteúdos como os seguintes:

A empresa também sempre investiu em melhoria, vamos dizer assim, no pessoal. Em relação ao pessoal (...). Quer dizer, eu acho que a empresa nesse ponto, ela sempre se preocupou com uma relação trabalho-pessoas. Ela não dá importância a só produzir, produzir. Ela também dá importância eu acho assim, à pessoa, a relacionamentos com pessoas. A valorizar também o recurso humano que ela tem e não só o recurso de produção (Chef. 2).

Eu diria que o nível é bom. Nós não tratamos o nosso pessoal mal. Alguns vão reclamar com certeza, mas a gente sabe (...). Eu sei que por aí (...). A gente conversa. Pára, conversa com eles, troca idéias. Os assistentes, olha (...) pra punir alguém, muito difícil. A gente é até paternalista demais, talvez por isso algumas coisas desandem (Chef. 14).

O principal aspecto avaliado positivamente é o relacionamento entre as pessoas. Reporta-nos ao que Maslow (1970) assevera sobre a importância das necessidades sociais e de estima para os indivíduos. Os traços culturais de procura de proximidade e afeto nos relacionamentos que foram salientados pelas chefias encontram-se reiterados neste nível (Freitas, 1997).

O relacionamento de maior proximidade permite que os sujeitos se percebam como mais do que meros agentes de produção. É possível conversar e negociar e um deles avalia que são paternalistas. O paternalismo é referido somente ao bom pai, que é capaz de ouvir as demandas do filho, mas que segundo as características culturais, geralmente possui uma outra vertente que se mostra autoritária quando o filho não obedece (Freitas, 1997). Nas falas apresentadas, essa segunda forma está ausente.

Algumas Chefias salientam a importância que a empresa confere às habilidades e competências. Assim:

Como pessoa, sinto-me respeitada e a empresa se preocupa com o meu

crescimento, minhas habilidades e aprendizagens (...). De modo que não é uma atividade sempre igual. Pelo contrário: é bastante dinâmica (Chef. 2).

Reiteram-se aspectos colocados por gerentes e que reforçam a importância das competências e seus usos tanto para o sujeito que trabalha quanto para a organização. A dinâmica do contexto se faz refletir nas valorações e necessidades que o sujeito passa a apresentar, de modo que são incorporadas pelo empregado. (Argyris, 1968, 1997).

Entre os entrevistados que apontam falhas na forma como a organização concebe os seus empregados tem-se conteúdos como os seguintes, que colocam em xeque os bons relacionamentos e a participação.

O que eu acho da empresa pra mim ou pra qualquer outra pessoa é que nós somos meros (...). Participantes, assim (...). Estamos ali pra produzir, entendeu? Não, só apenas isso. Não vejo mais nada do que isso. Fantoche! Mais ou menos assim. Eles fazem o que querem e nós vamos trabalhar dentro daquilo. A visão deles de que nós fizemos ótimo trabalho, não é passado isso. O que eu passo pros meus funcionários não é passado pra mim (...). Não é participativa, nada é participativo. Ela (...) é participativa do nível de gerência pra baixo. Até o gerente. A empresa, em relação a nós, eu acho isso, totalmente fria, totalmente desprovida de conceitos administrativos e boas relações humanas (Chef. 4).

A Chefia não identifica que exista um relacionamento muito bom entre os diversos níveis, pois se resume ao confinamento do sujeito à dimensão de trabalhador. Os termos como “fria” e “desprovida de conceitos administrativos e boas relações humanas” são conferidos, à alta administração, que pouco fomentaria a participação. A palavra fantoche é utilizada para designar o tratamento que o capital lhes confere e cabe aos empregados obedecer e se submeter aos seus ditames. Ao invés da propalada integração indivíduo-organização, (Argyris, 1968, 1997) há um contexto favorável aos empresários. Reitera no final que vê a empresa fechada para a ação conjunta. Esses conteúdos parecem ir ao encontro de outros, especialmente quando se analisou a gestão da Qualidade Total, que apontam a necessidade de maior proximidade da gerência de topo do que ocorre diuturnamente na Toscana. Também coadunam com a opinião do Diretor entrevistado de que a empresa precisa sistematizar uma gestão mais participativa.

A falta de reconhecimento, tanto formal quanto simbólico, encontra apoio na expressão de diversos outros entrevistados:

Não sinto que exista reconhecimento pelo trabalho que realizo na empresa. As pessoas não recebem feedback por aquilo que fazem e o trabalho torna-se um grande vazio. Gostaria que existisse esse reconhecimento como forma de motivar as pessoas para o trabalho. Isso não ocorre nem monetariamente, nem através de gestos simbólicos. Acho que isso vale tanto para as atividades administrativas quanto para a produção. A mesma falta de visão de conjunto que há nos sistemas gerenciais ocorre em relação às fábricas e à produção (Chef. 8).

A falta de feedback e reconhecimento pelo trabalho realizado geram o estranhamento (Antunes, 2000) em relação às atividades (administrativas ou operacionais). Como encontrar significado no trabalho sem a retroalimentação adequada sobre o que fazem?

O reconhecimento em relação ao trabalho realizado é um dos aspectos valoráveis na gestão da Qualidade Total (Campos, 1992; Willey, 1996). Avaliações como as apontadas por essas Chefias levam a questionar até que ponto a empresa aplicou métodos, ferramentas e técnicas, sem que houvesse igual empenho em relação às políticas de recursos humanos. Conforme o conjunto das entrevistas, verifica-se que, além da implantação do Plano de Participação nos Resultados, pouco foi adotado em termos de reconhecimento ou incentivo.

Se por um lado, se verificou que os entrevistados valorizam a sua possibilidade de desenvolvimento como pessoa com a escolaridade e competências requeridas, por outro, há também a avaliação de que esse é um modo de escamotear outras demandas que se encontram reprimidas.

Na minha opinião, a empresa vê as pessoas sempre preocupada com as habilidades que ela tem. Não muito preocupada com o que ela tem, com a família, com a saúde (...). Eu não vejo a empresa preocupada com isso. Eles estão estressados por quê? Eu acho o seguinte, que ela está sempre preocupada: ah, espera aí. Ganha pouco lá, então nós vamos buscar um treinamento diferenciado pra eles. Vamos fazer um TEAL. Aí fomos lá ver o TEAL. Então, isso sim, ela tem preocupação a nível profissional, mas a quanto anda a vida delas eu acho que não tem (...). Quantas vezes eles reúnem os chefes de divisão, os gerentes, ou um grupo de pessoas pra dizer assim: oh. Agora vocês vão sair de dentro da empresa, mas é pra se divertir. Tu leva a tua mulher e o teu filho. Faz tempo! (Chef. 14).

A compreensão de que a empresa está interessada somente nas competências que o empregado detém para fazer uso no trabalho é bem presente. As questões relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho (Walton, 1973) e aos aspectos circundantes são limitadas. Embora se coloque como requisito ao trabalhador o comprometimento em relação a qualquer demanda que a organização apresente, o comprometimento da empresa com outras

necessidades parece pouco identificado. O trabalhador, independente do nível hierárquico, acaba por se perceber em meio a uma retórica que busca reforçar aquilo que esperam que ele venha a desempenhar (Dubar, 1996).

A Chefia utiliza o exemplo do TEAL (Treinamento ao Ar Livre), que foi realizado com o objetivo de gerar espírito de equipe e visão compartilhada entre os membros de fábricas (especialmente uma delas que passara por um processo difícil de sucessão). Infere-se que está identificada nessa atividade uma forma de superar expectativas que a empresa não tem interesse em responder. O treinamento comportamental tem, então, o intuito de desenvolver atitudes voltadas para o “ser” (Luz, 1999), conforme convém à empresa.

Finalmente, essa Chefia trata da frustração decorrente de mudanças que a afetaram pessoalmente e que não estavam bem elaboradas:

Oh, eu estou numa fase do meu trabalho que eu estou assim, vamos dizer assim, me adaptando a algumas mudanças que aconteceram. Então, vamos dizer assim, no momento eu não estou muito bem no meu trabalho. Eu, pessoa na minha relação com o meu trabalho. Porque eu estou me sentindo meio frustrada, porque (...). De repente eu me decepcionei com alguma coisa e está difícil de engolir algumas coisas! Algumas mudanças (...). No momento eu estou amadurecendo muitas coisas assim (...) (Chef. 2).

A frustração meio difusa, que não é específica desse profissional, foi identificada tanto em situações fabris quanto administrativas. Refere-se mais especificamente a casos nos quais os sujeitos foram alimentados ou alimentaram expectativas de ascensão a níveis hierárquicos e que suas esperanças foram frustradas. Conforme se analisou no tópico que tratou da carreira, a falta de parâmetros formais faz com que se alie a forte demanda por crescimento na carreira com as deficiências no feedback advindo dos níveis mais elevados da administração. Como os pares muitas vezes reforçam os colegas, há alguns casos de desinteresse, revolta e sentimentos de injustiça.

O pressuposto que predomina entre os **Assistentes** é de que a empresa valoriza e respeita o empregado como pessoa e reconhece o trabalho desenvolvido, em concordância com a maior parte dos entrevistados anteriores. Neste sentido:

A cerâmica valoriza o funcionário. Me sinto reconhecido pela empresa, me sinto reconhecido mesmo. Eu acho que eu sou respeitado como profissional e como pessoa (Assist. 5).

Olha eu não tenho o que me queixar! Desde a época que eu vim pra cá

sempre, digamos assim, fui lembrado. Sempre (...) em cursos. Eu não tenho o que me queixar. Me sinto reconhecido. Eu penso assim: na medida que eu achar que não (...) que eu não estou sendo servido mais, eu tô sendo esquecido, eu parto pra outra (Assist. 7).

Enquanto as chefias estão divididas entre os que sentem uma preocupação da empresa em relação aos empregados e os que não identificam tal interesse, entre os Assistentes configura-se uma avaliação positiva. Os principais conteúdos salientados por profissionais desse nível são o respeito ao profissional e à pessoa, a valorização e o reconhecimento pelo trabalho realizado. Considerando que há uma contraposição em relação a boa parte das chefias, há que questionar em que medida existe um tratamento diferenciado aos assistentes, ou se trata de um nível que tem conceitos e expectativas diferentes do que seja reconhecimento.

Considerando a importância que é atribuída ao reconhecimento na literatura (Maslow, 1970; Zarifian, 1990; Campos, 1992; Willey, 1996) e os instrumentos formais que a organização tem elaborado nesse sentido, torna-se possível inferir que o reconhecimento ocorre de modo informal. Possivelmente as chefias sejam instrumentos de reconhecimento, o que nem sempre acontece em relação a elas mesmas, por parte dos seus superiores.

Outros assistentes salientam que é uma relação que implica a venda da força de trabalho e a organização é a detentora dos parâmetros desse contrato:

No que se refere a benefícios, eu acho que a Toscana ajuda bastante (...). Eu já usufruí desses benefícios várias vezes. Não tenho nada a reclamar. Eu acho que não existe aquela empresa que vai se preocupar muito com o funcionário. Ficou velho e vai ter aquele paternalismo internamente, porque o funcionário trabalhou vinte anos ali. A empresa não pensa assim. Eu acho que também (...). Não é certo (...). Nós vendemos o nosso trabalho (...). Temos que vender da melhor forma possível. Se aqui o preço (...) achamos que não está justo, temos a liberdade de vender em outro lugar, certo? Se eu tivesse uma empresa eu agiria assim (Assist. 3).

As mudanças que sucederam a implantação de sistemas mais flexíveis de produção possibilitaram, também, tornar mais aparentes as diferenças dos papéis ocupados pelos detentores do capital e pelos trabalhadores. Apesar de referir que o trabalhador tem a liberdade de escolher vender o seu trabalho em outro local, na maior parte das vezes isso significa aumentar as fileiras de desempregados ou subempregados. Que liberdade de escolha é essa?

Os benefícios são salientados como um dos aspectos importantes que encontram na X.

Ela diferencia-se das demais da região, o que faz com que seus empregados identifiquem que têm um valor maior agregado ao salário. Essa valorização faz retomar os conceitos da hierarquia de necessidades (Maslow, 1970; Campos, 1992), na qual questões como salário e segurança comporiam o nível mais básico. O sujeito reconhece que a disponibilização das mesmas pela empresa é uma forma de manifestar a preocupação com as pessoas.

Os benefícios são o principal modo de identificar como a empresa trata os seus **Trabalhadores**.

Eu me sinto tratado bem. Toscana é uma empresa boa. Uma empresa que, se tu precisar do 13º adiantado, eles tem como conseguir, se precisar dar umas férias, a gente consegue, se precisar até de um dinheiro emprestado consegue. Não tenho o que reclamar da Toscana. Se preocupa com as pessoas. Tem dentista ali. Praticamente de graça. Três reais cada vez que tu vai ali, uma visita. Tem médico, tem tudo. Tem convênio com Unimed, bastante...(Trab. 6).

A empresa ela protege bem o funcionário. Sabe que se vim pra cá trabalhar, se machucar, ficar doente, tu não vai estar recebendo aviso que vai pra rua. Então tu sente seguro aqui! (Trab. 5).

O fato de existir flexibilidade para atender a necessidades de complementação de salário, disponibilização de benefícios e segurança no emprego são conteúdos salientados como representativos de preocupação com os trabalhadores.

Ao tratar das possibilidades de crescimento humano nas organizações, Campos (1992) salienta que elas precisam satisfazer as necessidades básicas do ser humano. Se elas não estiverem atendidas, o trabalhador se voltará para as necessidades fisiológicas mais do que às demais. Afora as críticas a modelos como o apresentado por Maslow (1975) e retomados com certa ênfase na gestão da Qualidade Total, há que se concordar que a busca pela sobrevivência e a manutenção de certa segurança torna-se uma necessidade, especialmente com as instabilidades atuais.

O tratamento com respeito é salientado por alguns entrevistados.

Acho que é (...) eu respeitar e ser respeitado. Mostrar que eu sei como (...) eu sei e vou saber mais ainda. Buscar sabe, não ficar parado. Tipo o senhor é operador de esmaltadeira e vai ficar ali. Acho que buscar, fazer isso, fazer aquilo. Mostrar que eu tenho valor. Eu acho que cada pessoa tem (Trab. 1).

Tanto os gerentes como os assistentes identificam que é importante para a pessoa do

profissional ser tratado com respeito. O respeito ao ser humano é salientado na revisão da literatura como associado à gestão da Qualidade Total e dos recursos humanos (Umeda, 1996); como um compromisso acordado mutuamente entre gestão e empregados das organizações do futuro (Argyris, 1997); e como parte das necessidades de auto e hetero-estima, auto-respeito e respeito por parte dos outros (Maslow, 1970).

O respeito por parte da empresa parece estar associado ao conhecimento que a pessoa detém. A busca e demonstração constante de aprendizagem e habilidades é que torna o trabalhador valorável à empresa (Zarifian, 1992).

Reiterando o posicionamento de chefias de que a empresa não reconhece adequadamente os seus empregados, tem-se o seguinte conteúdo que expressa uma posição referendada por outros trabalhadores:

Às vezes a gente tem um desentendimento e eles não tratam a gente como devem. Ou até mesmo tendo entendimento. Até mesmo pelo serviço que a gente está fazendo, eles não tão dando o valor correto, assim. Mas no geral assim trabalhar na Toscana é legal, é muito bom (Trab. 4).

Conforme foi salientado anteriormente, na análise dos conteúdos das Chefias, o reconhecimento em relação ao trabalho realizado é um dos aspectos considerados mais valoráveis na gestão da Qualidade Total (Campos, 1992; Willey, 1996) e que passou a fazer parte de outras formas adotadas na gestão dos recursos humanos. Desse modo reitera-se o entendimento da pesquisadora de que os aspectos técnicos relativos a essas mudanças foram bem incorporados, enquanto as contrapartidas afetas à área de recursos humanos não acompanharam o mesmo ritmo de implantação.

Não surpreende o aparecimento de avaliações paradoxais: ao mesmo tempo em que não há critérios justos, referem como uma empresa boa para trabalhar. Ao invés das concepções lineares, a pós-modernidade tem implicado em uma subjetivação que contempla a multiplicidade, a fragmentação e as contradições (Guattari, 1990; Deleuze, 1996).

O Presidente do Sindicato dos Ceramistas analisa o papel dos recursos humanos para a Toscana em uma perspectiva crítica:

Eles têm uma retórica, mas na prática os seu recursos humanos hoje estão de certa forma descartáveis. Já foi melhor! Já houve uma valorização maior de recursos humanos dentro da Toscana, mas agora com as facilidades geradas pelo desemprego (...). A empresa hoje não conserva mais aquela política de valorização real dos seus recursos humanos. Não em decorrência de um



idealismo humanista, mas a empresa sempre visa lucro. Hoje é fácil: não está contente, vai pra rua (...). Que é uma lei do livre mercado, uma lei capitalista, uma lei da mais-valia, uma lei do neoliberalismo e do capitalismo selvagem. Então fica mais na retórica, porque tem que conservar uma retórica. Então o que está acontecendo é que hoje o trabalhador se sente amarrado e os sindicatos também.

Essa assertiva remete ao que foi verbalizado pelo Diretor, que não gostaria de repetir o jargão, mas que os recursos humanos são o mais importante para a empresa. Com a adoção de novas formas de gestão e tendências organizacionais (como a Qualidade Total, Aprendizagem Organizacional, Competências), intensifica-se a formulação de uma série de requisitos em relação ao trabalhador – como comprometimento. Em sua maioria, são parte integrante de um discurso que busca legitimar a introjeção adequada da própria fala.

#### **6.2.4.3 Comentando sobre o desenvolvimento pessoal e o tratamento aos empregados**

O crescimento pessoal está associado a duas formas principais que são:

- desenvolvimento profissional associado ao desenvolvimento pessoal: ascensão na carreira, melhores salários, aumento do grau de escolaridade etc., e que é a predominante.
- autodesenvolvimento: através dos relacionamentos, maturidade, participação comunitária, entre outros;

Para o Diretor, o crescimento pessoal no trabalho é relativo à própria motivação e capacitação dos empregados, de modo que o desenvolvimento da empresa possibilita o desenvolvimento dos mesmos. Entre os Gerentes predomina a concepção de que o crescimento humano se relaciona com o profissional, pois é possível se desenvolver através das relações interpessoais com os colegas, de uma postura proativa em relação ao trabalho, da carreira e do desenvolvimento da própria empresa. Avaliam que isso deve ocorrer tanto pela ação dos empregados, quanto pelo direcionamento da empresa, o que é considerado o aspecto mais relevante para as Chefias. Entre esses gestores intermediários, são valorizadas também a carreira, as competências e as aprendizagens.

Diferindo dos Gerentes que citaram somente questões diretamente relacionadas ao vínculo profissão-pessoa, há Chefias que contextualizam a questão em uma perspectiva mais ampla, articulando o crescimento aos vários aspectos e papéis que se encontram na vida:

formulação de objetivos próprios, busca de desafios, relacionamento com a família, subsídios para trabalhos voluntários, maturidade para a vida, entre outros.

Para os Assistentes, o crescimento implica questões instrumentais, tais quais a necessidade de escolaridade e a possibilidade de ocupar outras posições que evitem o trabalho rotineiro. Os Trabalhadores comungam com algumas das expectativas colocadas por ocupantes de outros níveis hierárquicos. Valorizam a escolaridade, a carreira, os relacionamentos interpessoais, a capacidade de se destacar em relação aos demais e a possibilidade de permanecer no emprego.

Quando se contempla a percepção sobre o tratamento que a empresa adota com os empregados, encontram-se certas similaridades entre diferentes níveis, mas também posições que dividem pares. Conforme o Diretor entrevistado, as pessoas são o principal ativo para a organização. Refere que essa se tornou uma retórica propalada pelas empresas, o que leva a questionar até que ponto se constitui em discurso na Toscana ou é um valor efetivamente professado. Os Gerentes referem que a organização busca recrutar e manter funcionários em nível de excelência e que sejam capazes de colocar a empresa sempre em vantagem competitiva. Há valorização do relacionamento interpessoal e identificam paternalismo. Também citam aspectos que contribuem para a qualidade de vida (doação de terreno e viabilização de construção de moradia para empregados), assim como outros que limitam (tempo ocupado pelo trabalho em relação ao restante da vida).

As Chefias encontram-se polarizadas entre duas posições igualmente fortes. De um lado, há os empregados que enxergam que a organização trata os profissionais com respeito, os relacionamentos interpessoais são bons e o diálogo é a tônica da gestão. Em contrapartida, há os pares que citam falta de participação, falhas nos feedbacks, tratamento como recursos produtivos, pouco reconhecimento e frustração com o trabalho. Esse grupo coaduna com a posição do Presidente do Sindicato de que os recursos humanos têm sido tratados como meros recursos, uma vez que as empresas se encontram em vantagem em relação a qualquer forma de negociação.

Entre os Assistentes predomina a interpretação de que lhes é dispensado respeito, recebem benefícios que são importantes e são reconhecidos pelo trabalho que realizam. Em contrapartida, há o entendimento de que se trata de uma relação de venda da força de trabalho e que se mantêm empregados enquanto tiverem condições de oferecer um bom serviço. Não se espera da organização paternalismo nesse sentido, mas os benefícios que oferece são reconhecidos como muito importantes. Os Trabalhadores também salientam os benefícios

ofertados, a segurança e possibilidade de negociação em caso de problemas e o respeito ao empregado. Entretanto, há os que apontam a falta de preparo no tratamento e de reconhecimento pelo bom trabalho realizado.

Verifica-se que, entre as temáticas tratadas na tese, essa é aquela em que se encontra maior variabilidade nos conteúdos apresentados, remetendo à maior subjetividade do questionamento. Considerando o conjunto do que foi exposto, há demandas contraditórias que referendam a multiplicidade que nos rodeia e que fazem com que, como sujeitos estejamos cada vez mais atentos para os diversos **links** possíveis. A cibercultura (Lévy, 1998) é um artifício interessante para representar o sujeito de fim e início do novo século, porque após a entrada em um site inicial, as possibilidades de conexões são imensuráveis e podemos encontrar novas e antigas abordagens que ajudam a compreender conexões variadas que configuram a subjetividade.

### **6.3 O trabalho e o emprego**

O panorama atual está na ordem do dia das preocupações de todos nós. Para as empresas, está relacionado a aspectos como globalização dos mercados, competitividade, produtividade, qualidade, emprego, entre outros. Para fins do presente trabalho, procurou-se focar o questionamento nos reflexos que o contexto sócio-econômico tem sobre o trabalho, os empregados e seus empregos.

O **Diretor** entrevistado assevera que a capacidade de gerar empregos e expandir o negócio está diretamente relacionada à capacidade da empresa de ser competitiva no mercado cerâmico. Isso implica, por exemplo, fazer frente às oscilações econômicas que freqüentemente são colocadas com planos econômicos no Brasil e encontrar formas de economizar, como as que serão possíveis com a inauguração do gasoduto que disponibilizará acesso ao gás natural. Assim:

Hoje nós competimos com o mundo inteiro e eles tem gás natural e nós temos GLP, portanto, a nossa produtividade é menor. No momento que você tem essa matriz energética mais barata, você consegue ser mais competitivo no mercado internacional. A redução de custo do combustível da matriz energética é da ordem de 21%. É fantástico isso! (Dir.).

O momento tem se mostrado positivo para as indústrias cerâmicas, uma vez que a redução de custos deve permitir um incremento tanto na produtividade, quanto na

possibilidade de ampliação de investimentos, como ocorre na Toscana. Este tipo de situação gera tanto expectativas externas quanto internas, uma vez que os trabalhadores da própria empresa vislumbram possibilidades de melhorar a sua condição à medida que a empresa expande seus negócios, e alguns deles ascendem para novas funções.

Entre os **Gerentes** e nos demais níveis hierárquicos observa-se que há preocupações mais pontuais com o ambiente mais amplo, refletindo-se no trabalho, na insegurança dos empregados e na segurança da empresa. Nesse sentido:

Eu acho que ele acaba afetando, ele assusta. Ele é (...) preocupante. Mesmo você estando empregado, hoje você trabalha tenso, que você não sabe o dia de amanhã. A imprensa, ela propaga muito. E isso, por exemplo, você vai assistir o Jornal Nacional, de repente hoje a gente fica mais triste de ouvir (Ger. 8).

A reestruturação produtiva ocasionou profundas transformações na estrutura econômica da sociedade, imbricando-se, também, nas suas entidades regulamentadoras. Certamente as relações de trabalho estão fortemente refletidas nas relações entre empresas e nas mudanças internas à própria empresa — legislação e regulamentação de mercados, direitos trabalhistas, direitos dos consumidores, papel do Estado, mercado financeiro etc. (Salerno, 1999). Considerando o formato que o capitalismo adquire e seus reflexos na categoria trabalho, com o aumento nos níveis de desemprego reitera-se a competência desse sistema para gerar produção, com menor capacidade para distribuí-la (De Masi, 2000).

As inseguranças relacionadas a essa nova ordem no sistema produtivo são variadas e referem-se ao mercado de trabalho, ao emprego, à renda, à contratação do trabalho, à representação do trabalho (Mattoso, 1995). Observa-se que as mesmas também são vivenciadas por aqueles que se encontram mais no topo da administração da empresa. Entretanto, alguns gerentes distanciam-se do problema, reportando-o como sendo exclusivo dos trabalhadores:

A nível de funcionários (...) eles sentem muito perto isso. Tanto a televisão como nós mesmos estamos colocando pra eles. O fato de você exigir uma qualidade melhor, uma produção melhor, não é em vão também. Porque o cara sabe: pô se eu não quiser eles me trocam. Eles saem tem vinte querendo entrar no lugar dele (...). Não é uma coisa simples pra falar do mercado (Ger. 8).

Esse ambiente mais flexível que se fez sentir no mercado de trabalho, gerando as

inseguranças citadas, e que é amplamente propalado pelos meios de comunicação, faz com que as pessoas se preocupem cada vez mais com o quadro de inclusão, ou não, que se lhes apresenta (Harvey, 2000). Para os trabalhadores do “chão de fábrica”, as representações associadas à precarização do trabalho, trabalho terceirizado, subcontratação ou trabalho temporário são apresentadas como mais próximas do que nos demais níveis.

Ao comentar o atual contexto global, o Presidente do Sindicato dos Ceramistas apresenta o seguinte quadro, que se reflete na própria Toscana. Assevera que “ (...) na cabeça do empresário é o seguinte: agora nós estamos com a faca e o queijo na mão. Quer aceitar dançar com a nossa música, tudo bem! Se não quiser, rua! (...)”.

As exigências cada vez maiores de qualificação e de competências fazem com que a preocupação em desenvolver-se no sentido das **core competences** vendáveis no mercado seja cada vez maior. Nesse sentido, um dos entrevistados afirma:

Eu vejo da seguinte forma: quando você é um profissional bem preparado, eu acho que você não tem que ter medo de ser demitido (...). Vai existir emprego pra você. Não vai existir emprego pra aquela pessoa que ainda não está uma pessoa qualificada. Aí dificulta, mas eu tenho certeza que muitos desses operadores que eu tenho hoje aqui, que são técnico ceramista, que já tem até... Fazem uma faculdade, esses caras, se sair daqui outras empresas pegam (Ger. 5).

O discurso da qualificação e, principalmente, do desenvolvimento de competências traz para o trabalhador uma forte carga de responsabilidade individual. Parece que a máxima “o homem certo para o lugar certo”, de cunho eminentemente funcionalista, encontrou sua melhor forma de ser colocada em prática.

Certamente isso é amplamente favorável ao capital, que busca recrutar e manter os mais preparados para a guerra da competitividade (Dejours, 1999). Esse gerente demonstra certa preocupação com aquilo que ocorre aos menos qualificados. Por seu lado, esse outro profissional reflete a posição de um grupo menor de gestores e enxerga os reflexos positivos para a empresa.

A gente vê a preocupação de alguns funcionários (...). Ele não perder o seu emprego, trabalhar melhor, garantir melhor o seu emprego, dar mais desempenho, responder às expectativas da empresa. Eu diria que reflete internamente de modo positivo. Nós não tivemos nenhum reflexo negativo influenciado pelo contexto (Ger. 4).

Nesse caso aparece de forma menos velada a função administrativa de comandar com vistas a responder aos ditames organizacionais. As inseguranças vivenciadas pelos trabalhadores tornam-se indicativos de resultados mais vantajosos para o capital. Ao trabalhador resta, na perspectiva de alguns gerentes, a opção de submeter-se.

Aspectos anteriormente contemplados encontram-se presentes na análise dos **Chefes**, assim como outras perspectivas são incluídas, como o impacto social mais amplo, o desemprego e a segurança de trabalhar em uma empresa sólida. Assim:

Bom, em geral desemprego é uma coisa que é catastrófica pra sociedade, porque não adianta você produzir se você não tem gente pra consumir. Você precisa de uma economia ativa (...). Então quando você tem uma situação como hoje (...). A empresa (...) ela pode se dar ao luxo de escolher mais. Mas, por outro lado, ela começa a ver que no mercado de compra as coisas começam a ficar mais limitadas (Chef. 1).

Este chefe e alguns dos seus pares salientam tanto o aumento do desemprego como a facilidade para as empresas selecionarem e manterem empregados. Acrescenta um elemento que salienta os reflexos que tais questões trazem para o contexto mais amplo. Os desequilíbrios de ordem econômica se fazem sentir nos mercados e a queda de poder aquisitivo de consumidores torna-se um “calcanhar de Aquiles”. Quando os mega-investidores não conseguem mais entender como se processam os negócios, há que pensar sobre os destinos do mercado e suas instabilidades cada vez mais frequentes.

A preocupação corrente entre os gerentes em relação ao desemprego e a necessidade de manter o que se tem, diante da ebulição social, são reiteradas neste nível hierárquico:

Toda essa coisa social que está acontecendo tem bastante impacto sim, aqui com as pessoas que trabalham. Então eu sei esses desempregos que estão havendo (...). Então quem tem o seu emprego procura manter ele. Nesse ponto eu acho que até é fonte de motivação, manter o emprego (...). Aí as pessoas de repente deixam o emprego e vão lá fora montar um negócio, que é o sonho de todo mundo, é o meu também. Mas só que é o seguinte: eu tenho dois filhos na escola que eu tenho que pagar o colégio. Eu tenho um monte de coisas, agora eu vou lá fora montar o meu negócio. Poxa e se de repente não dá certo com essa recessão, com essa crise! (Chef. 2).

O emprego é fonte de segurança em relação a compromissos anteriormente acordados, ao passo que as atuais fontes de insegurança já foram anteriormente consideradas. Embora se questione acerca da centralidade do trabalho na sociedade atual, há o reconhecimento que

aqueles que trabalham e detêm um emprego são cercados de conceitos positivos, em relação aos demais (De Masi, 2000). O desafio de permanecer no emprego torna-se um estímulo obrigatório para manter o mesmo padrão de vida de empregado.

Existe um consenso de que o nível operacional tem conhecimento do quadro social mas, como a empresa não está vivenciando crise, os aspectos negativos não aparecem de forma tão declarada.

Olha, o nível operacional tem (...) está consciente que é uma questão muito difícil e que está sobrando gente pra trabalhar. Só que aqui especificamente na região e pelo nível de pessoas que a Toscana está exigindo, com 2º grau, ainda não é tão grave a situação. O que eu posso dizer é que poderia estar bem pior (...)! O nível operacional está consciente disso, mas eu acho que em pouco tempo vai valorizar ainda mais. Ela faz com que as questões de salário acabem... O poder de negociação está cada vez menor... (Chef. 5).

As dificuldades de negociação coletiva dos trabalhadores e a redução na força das suas entidades representativas (Dubar, 1996) foram reiteradamente citadas. Offe (1989) associa as dificuldades na articulação do mundo do trabalho à ligação do trabalho assalariado à organização capitalista, à divisão do trabalho, à pauperização, à alienação, à racionalização e às formas de articulação da resistência aos mesmos.

Do que está expresso pelo entrevistado, encontram-se aspectos que reiteram a situação privilegiada da empresa pesquisada e dos seus empregados, e que são comuns a outros pares.

Ah! O melhor contexto possível. Quando a gente fala que trabalha na Toscana, a imagem que as pessoas tem é de uma empresa de credibilidade. A Toscana conseguiu esse nível de (...) de imagem fora, pras pessoas que não estão no contexto. Aqui em (...) nem se fala. Todo mundo quer trabalhar na Toscana! E realmente, nesses anos todos de grupo Toscana que eu tenho, o salário por exemplo, o compromisso, digamos, com o empregado, nunca atrasou um dia, entende? Então ela tem a imagem de ser uma empresa sólida, uma empresa que o funcionário entra e tem segurança (Chef. 10).

As chefias reconhecem que não estão tão sujeitas a instabilidades no emprego como nas concorrentes, por se tratar de uma empresa altamente competitiva na sua área e sem vivência de crises. Tem uma forte característica de expansão, tanto física, quanto na busca de mercado interno e externo, de modo que o crescimento permanente parece contribuir para uma avaliação positiva em relação à ampliação do quadro de pessoal, ao invés de redução.

Outro aspecto que se torna favorável ao acesso a emprego é o nível de qualificação do

peçoal, nas diferentes áreas da empresa.

É um peçoal que não tem grande preocupação com a questão desemprego, porque, se saírem da empresa, tem um mercado grande lá fora: são qualificados e tem uma carência desse peçoal na área (Chef. 7).

As chefias identificam um grupo de trabalhadores que, mesmo se evadindo da empresa, possuem qualificações que os tornam necessários aos concorrentes. Pode-se inferir que se trata de peçoal que ocupa a posição central, no esquema de Harvey (2000), pois detém as **core competence** para a organização, havendo tanto o interesse de mantê-los como de cooptá-los.

A preocupação com o contexto está expressa pelos **Assistentes** entrevistados da seguinte forma:

Preocupa, eu acho que a nós todos. Olha, eu, particularmente, não estou preparado pra enfrentar o mundo lá fora, porque é o meu primeiro emprego. Então eu ainda não sei as conseqüências de perder o emprego. Então já é uma pergunta que eu não posso explicar certinho. Mas deve ser difícil, pelas pessoas que a gente vê (Assist. 4).

(...) Se preocupam bastante. Tem alguns que, digamos assim, são espertos. Quer dizer: trabalham, mas eles (...) se sair, eles dão um jeito. Mas tem alguns que pensam: se eu sair o que eu vou fazer? Até teve alguns aí que já demitiu. E (...) teve alguns que já saiu, hoje pede pra voltar, porque lá fora não está fácil (Assist. 7).

Tanto referindo-se à própria realidade quanto a dos trabalhadores, os Assistentes sinalizam as mesmas inseguranças apontadas pelos Gerentes e Chefes. Nos conteúdos seguintes, além das dúvidas que são trazidas em decorrência das notícias e informações dos meios de comunicação, esse empregado e outros mais descrevem como utilizam isso como forma de “lembrar” os operadores da sua posição de fragilidade. Assim:

A gente comenta bastante, eles comentam também. Depois a gente usa assim às vezes, como exemplo. Às vezes deixam passar uma coisa que não pode deixar passar. A gente sabe que se eles estivessem (...) fazendo bem-feito, eles não tinham deixado passar aquilo ali. Aí a gente, às vezes numa conversa, num bate-papo, numa reunião a gente comenta: pô! Vocês têm que caprichar, que lá fora está ruim (...). A empresa está bem, mas temos que fazer o máximo de nós, pra nós continuarmos bem (...). Que a empresa é nossa! Se nós deixarmos furo nós é que estamos perdendo com isso! Não é



o dono da empresa. Também vai perder, mas nós também vamos perder (Assist. 9).

Como estratégia na busca de alcançar os objetivos organizacionais, os profissionais utilizam-se de mecanismos de coação que ameaçam a segurança dos trabalhadores. Ianni (1994) considera que a racionalização se torna mais intensa e em nome dela estão permitidas diferenças nas condições sociais e técnicas na organização do trabalho.

Há alguns dos Assistentes que expressam a preocupação com a empregabilidade. Assim:

Quanto ao desemprego é preocupante (...). Se é um profissional e consegue ter um conhecimento, colocar isso pra fora, você vai ter espaço. O futuro já nos diz que nós não vamos mais ter mais emprego. Nós vamos ser prestadores de serviço. Então vai prevalecer melhor competência pra manutenção do emprego ou então a manutenção da prestação de serviço (Assist. 8).

Quanto à empregabilidade, eu tenho consciência disso. Não é de graça que eu estou tentando fazer mestrado, fazer inglês (...). Eu estou garantindo algum futuro. Já estou prevendo algo mais difícil do que agora. Estou pensando em mim. Tenho que fazer algo pra me tornar empregável, mais variado possível (Assist. 3).

O discurso da empregabilidade está bem introjetado neste nível. Aceitam e/ou reproduzem a idéia de que a formação e o desenvolvimento de competências é a possibilidade de se manter ou encontrar novo emprego. Essa perspectiva vai ao encontro da literatura que discute a estratégia das competências, ao considerar que o empregado passa a ser tratado nas relações face-a-face e conforme as expectativas de que se transforme em resultados quantificáveis. Desse modo, a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso depende do sujeito, que será mais competente para permanecer no emprego conforme sua capacidade de desenvolver habilidades, conhecimentos e atitudes.

A gestão da Qualidade Total mostra-se como um elemento favorável à manutenção da empresa e do emprego. A relação que se estabelece é a seguinte:

Eu, toda a minha vida procurei sempre fazer o meu serviço o melhor possível. Mas tem aquela coisa, eles jogam aquelas metas, tem que atingir aquilo ali e quanto mais, melhor. Aí começo a ver o mundo fora como é que está, difícil o comércio fora. Qualquer coisa chega lá, já vai um produto sem qualidade alguma. É sinal que no caso até a gente mesmo vai ter serviço por

pouco tempo, que, se a empresa não acompanhar o desenvolvimento nós (...) perdemos de feio também. Vai vir a falir. Nós temos que acompanhar a evolução (Assist. 2).

O alcance das metas que atestam o fabrico de produtos com qualidade mostra-se como condição para que a empresa na qual trabalham se mantenha operando no mercado. Em contrapartida, se não há capacidade de acompanhar as demandas externas, a organização perde vantagem competitiva e os empregos deixam de ser estáveis, como ocorre atualmente. Esse tipo de preocupação reforça a idéia colocada por Dugué (1994), ao tratar da competência, de que existe um discurso unificador dos interesses da empresa e dos trabalhadores.

Os Assistentes também se preocupam, tal qual expresso por Chefias, com a possibilidade de se gerar um grande crise no consumo em razão de questões como o achatamento salarial e o desemprego. Assim:

O que preocupa é o achatamento cada vez mais (...) dos salários. Claro, se eu ganho 1.000 agora, tem um monte de gente querendo pegar o meu lugar pra ganhar 500. É essa a preocupação, porque daqui a pouco eu vou fazer um produto cerâmico que eu não vou conseguir comprar! Já pensou? (Assist. 7).

Os empregados do **Chão de fábrica** expressam o predomínio da insegurança em relação ao emprego.

Isso é ruim. Fica com medo de perder o serviço. Acho que é isso que causa o estresse nas pessoas. Sabe que, se sair dali, não tem chance de arrumar serviço em outro lugar. É ruim, acho que não só pra mim, mas pra todo mundo. Você sabe se amanhã ou depois der uma crise aqui na empresa, tu for mandado embora, a gente fica assim meio sem saber o que fazer. É que na região aqui não tem outra empresa que pague o que a Toscana paga. Tem que sair pra fora. Procurar emprego em outra cidade, e vai ser difícil (Trab. 5).

Eu digo: a gente reclama, reclama. Tem o serviço! Aqueles estão lá, estão sem. Aí a gente fica até quietinho. Nem reclama mais, nem do salário, nem de mais nada. A gente vê fila de gente pra ganhar o salário mínimo. Já pensou! (Trab. 6).

As mudanças do ambiente mais estável e protegido para o atual, flexível e instável, com desemprego, pauperização, precarização do trabalho, baixa representatividade da categoria profissional, colocam os trabalhadores em situação de fragilidade.

A reestruturação do capital, pautada na competitividade internacional, altera a organização do trabalho. Essas mudanças atuais são marcadas pela flexibilidade e por formas mais sofisticadas — e muitas vezes sutis — de obtenção da mais-valia, criando estratégias diferenciadas para administrar o processo de trabalho.

A Qualidade Total e a Certificação também são referidas por trabalhadores como elementos que favorecem a empresa e o empregado:

Se eu não trabalhar numa empresa que é certificada, tem qualidade total (...). Eles inventam umas coisas novas aí. Perturba pessoas. Mas isso tudo gera competitividade. Se eu trabalhar numa empresa que não está em cima da qualidade total, logo eu vou ter problema. De repente a empresa está em crise! Ela é competitiva, está seguindo as normas, então eu acho que é nisso que melhora. Para mim diretamente, não melhora, melhora em manter o emprego (Assist. 1).

A sobrevivência da empresa está, novamente, associada ao produto que fabrica. Aspectos como a qualidade, a certificação, a competitividade são condição **sine qua non** para a manutenção do negócio e dos seus empregados, pois em caso contrário, pode-se romper o ciclo de vida da organização.

Como em outros níveis hierárquicos, neste também avaliam que os habilidosos conseguem encontrar outro emprego. Assim:

Desde a hora que a pessoa é comprometida, trabalhadeira, ela vai achar um serviço. Vai ter como trabalhar. Eu se ficar desempregado (...) eu creio que um mês, dois meses eu arrumo serviço. Nem que seja pra capinar o quintal lá de uma mulher, mas trabalhar eu vou trabalhar (Trab. 7).

Eu, já no meu caso eu não me abalo muito, não. Porque eu acho assim: quem tem uma prática de trabalhar, vai se ganhar menos (...). Se eu sair daqui, eu também não vou morrer da fome, porque o mundo não pode parar. As coisa vão ter que continuar tocando. A gente conversa muito com o pessoal aí, é que o pessoal da cerâmica está muito desmotivado. Não tem dinheiro, só pensa em sair. Só não sai porque se vê muito falar disso aí. Muitos têm medo, mas o que eu vejo é desmotivação total. (Trab. 10).

Constatou-se que os operadores que são menos temerosos em relação à demissão são os mais qualificados e que executam atividades mais importantes na organização. Independente desse dado, observa-se que eles admitem que saindo da empresa podem estar sujeitos a trabalho precarizado ou parcial. Entretanto, o importante é trabalhar.

### **6.3.1 Comentários**

Com base nos conteúdos referentes ao contexto do trabalho e os limites quanto ao emprego e sua manutenção, verificou-se que a insegurança é uma realidade compartilhada por todos os níveis. Identificam-se dois posicionamentos mais pronunciados: um que expressa a preocupação pura com o mercado de trabalho, o emprego, a renda, a contratação do trabalho, a representação do trabalho. O outro grupo considera as limitações que o ambiente impõe, mas identifica na qualificação e/ou desenvolvimento de competências um diferencial entre os profissionais. Desse modo, aqueles mais preparados têm condições de se manter ou encontrar outro emprego.

## **7 COMO SE ARTICULAM AS TEORIAS E AS PRÁTICAS ADOTADAS**

A proposição de um estudo que trate do trabalho e suas interfaces implica deparar-se com uma ampla gama de possibilidades, dicotomias e desafios. O trabalho nesta transição de século vem sendo necessariamente associado a competitividade, globalização, reestruturação produtiva, crise, modelo capitalista de produção, desemprego, precarização, flexibilidades. Estes e outros termos, se mostram associados a mudanças que afetam a ordem econômica, social e geopolítica, de tal modo que a idéia de solidez parece “desmanchar no ar”.

As mudanças em nível macro se fazem refletir tanto na prática das empresas, quanto nas abordagens teóricas que estudam e procuram compreender essas práticas. Para fazer frente a esse contexto, desenvolvem-se novas formas organizacionais que buscam encontrar as respostas mais adequadas para a sobrevivência em um mercado turbulento. No bojo dessas novas proposições identifica-se a ênfase generalizada no papel das pessoas como o capital que possibilita às empresas a geração de vantagem competitiva.

O projeto que originou esta tese resulta da preocupação em compreender, teórica e empiricamente, como essas macrotendências se refletem no trabalho e naqueles que vivem do trabalho, uma vez que a literatura administrativa apregoa que essas alterações devem ser acompanhadas de mudanças na Qualidade de Vida no Trabalho — e na possibilidade de crescimento humano. Considerando este panorama, a pesquisadora avaliou a temática como pertinente.

Com o desenrolar da pesquisa, foi se desvelando cada vez mais a complexidade que se apresentava, pois, embora tenha se empreendido o estudo de um caso, havia diversos pressupostos sobre as categorias de análise que formavam um amplo espectro sobre a problemática. O estudo exploratório mostrava-se adequado para desvendar algumas de suas nuances, como será constatado a seguir.

Ao se iniciar a revisão da literatura sobre as macrotendências organizacionais,

verificou-se que a **Qualidade Total** é a mais referida e adotada nas empresas nacionais. Isso ocorre de tal modo que se fala em “onda”, “moda” ou outros termos que designam tanto uma visão crítica diante de sua utilização, quanto a ocupação da totalidade do espaço com força. Existe uma aceitação muito grande dessa idéia, que se disseminou entre o senso comum, de tal modo que passa a ser almejada por todos e nas mais diversas situações. As empresas, atentas a essas demandas, despendem o máximo de esforço para produzir com adequação ao uso.

As **Organizações de Aprendizagem** ou **Organizações do Conhecimento** também se encontram entre as abordagens que caracterizam uma forma diferenciada de pensar e agir nos negócios, que se altera em relação ao modelo taylorista/fordista, hegemônico anteriormente. A ênfase acentua-se com a preocupação em gerar conhecimentos tácitos e explícitos que permitam criar diferenciação diante da concorrência.

As demais macrotendências que foram destacadas na fundamentação teórica, apresentam menor notoriedade. As **Empresas Transfuncionais** e as **Organizações Qualificantes** caracterizam-se, na verdade, como variantes da Qualidade Total e das Organizações de Aprendizagem. Quanto à formulação de um modelo organizacional adaptado à Europa — as **Organizações Cooperativas** — embora não se tenha conhecimento da sua disseminação no Brasil, considerou-se relevante contemplá-las devido a sua proposta de reunir diversos modelos que teriam como central a idéia de cooperação.

A **Reengenharia** foi amplamente revisitada após uma “euforia” inicial, fazendo com que o seu próprio formulador criticasse alguns dos pressupostos. Foi mantida neste trabalho pelo interesse em verificar reflexos da sua adoção, se fosse o caso, bem como pelo pressuposto de que algumas organizações a adotam.

Quando se tratou das possibilidades de crescimento humano nas organizações, partiu-se de aspectos sistematizados na literatura como indicadores dessa categoria analítica: a qualificação, a carreira e o desenvolvimento pessoal. A **Qualificação** tem sido tratada com evidência após a introdução de novas formas de organização do trabalho. Um novo perfil do trabalhador passou a ser configurado, com demandas em termos de formação profissional, escolaridade e atitudes, e a qualificação se direciona muito mais para o trabalho multifuncional ou polivalente. Entretanto, com a ascensão da idéia de competência a qualificação encontra-se sob questionamentos, como será salientado posteriormente.

A **Carreira** é outro aspecto relativo ao crescimento humano e que reflete as mudanças nas organizações. O modelo de ascensão vertical é referido como esgotado, ao mesmo tempo

em que ainda persiste, e os modelos mais horizontalizados, em conformidade com os novos formatos organizacionais, ainda parecem pouco introjetados pelo conjunto das empresas.

O **Desenvolvimento Pessoal**, ou autodesenvolvimento, parece-nos o indicador menos referido na literatura até recentemente. Com a introdução da gestão da Qualidade Total, questões como o prazer no trabalho, o desenvolvimento de potencialidades, a importância de considerar as necessidades dos trabalhadores, o tratamento como sujeito maduro, passam a fazer parte da literatura prescritiva da gestão e das falas dentro das empresas.

Uma revisão abarcando o desenvolvimento dos indivíduos remete às teorias da Psicologia sobre o desenvolvimento humano e a motivação. Estas abordagens, de um modo geral, apresentam um caráter prescritivo e normalizador, que em sua essência procuram enquadrar os diversos sujeitos singulares de acordo com categorias de ser humano genérico. Contrapondo-se a essa abordagem da questão, os pressupostos de subjetividade advindos da Psicologia Social tratam do sujeito como uma construção entre interno e externo. A subjetividade representa aquilo que é interior, e que reúne as experiências de vida.

A **Gestão por Competências** tem sido apresentada como a forma mais adequada de fazer frente à complexidade que advém de administrar recursos humanos neste contexto de múltiplas possibilidades de gerir a produção e aqueles que produzem. Apresenta subsídios para tratar de remuneração, treinamento e desenvolvimento, avaliação e carreira e alguns estudiosos a identificam como substituta ao conceito de competência, razão que justifica a sua inserção junto aos indicadores de possibilidade de crescimento.

Ao se deparar com essas breves caracterizações dos principais referenciais que compuseram o modelo analítico da pesquisa, pode parecer que se trata de diversos paradigmas, que no seu conjunto permitem compreender um contexto multifacetado. Entretanto, a pesquisadora entendeu que tanto a literatura quanto a prática têm demonstrado que está se abordando diversas questões sob forte questionamento e que apresentam significados variados para os teóricos e/ou os empiristas.

Quando se estudou a **Qualidade Total**, encontrou-se diferenças quanto a conceituações, ferramentas e formas de implantação entre empresas e profissionais e até mesmo dentro de uma mesma organização. A **Aprendizagem nas Organizações** remete a problemáticas tais quais: a transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo, a manutenção de uma dicotomia entre aqueles a quem se concede tempo para aprender e aplicar e aqueles que operacionalizam, a base teórica proveniente da Psicologia que dificulta a aplicação em uma perspectiva mais funcionalista, entre outras. As

**Organizações Qualificantes** passam por análises similares às conferidas à **Learning Organization**.

A **Transfuncionalidade** é questionada no que se constitui em apologia ao modelo japonês de produção e que vem sendo objeto de ponderação de estudiosos, uma vez que apresenta algumas características que reproduzem o modelo taylorista.

As críticas contundentes à **Reengenharia** são de amplo domínio de conhecimento, de tal modo que poucas organizações declaram atualmente que estejam implantando mudanças drásticas e radicais. No pólo oposto há a proposição de **Empresa Cooperativa**, que mostra fragilidades herdadas dos modelos que a compõem.

No que tange à categoria de análise que compreende a possibilidade de crescimento humano, a pesquisadora verificou a mesma espécie de problemas.

A noção de **Qualificação** vem sendo considerada inadequada diante das exigências que se colocam aos profissionais. Os seus pressupostos estariam mais de acordo com uma idéia de formação coletiva a que todos os sujeitos se submetem, como forma de responder aos objetivos organizacionais. Entretanto, a dinamicidade pressupõe conhecimentos, habilidades e atitudes que proporcionem competências variadas e que no seu conjunto permitam que a empresa se diferencie pela aplicação interna dessas competências. Mas as concepções de **Competências** também mostram **gaps**, que estão próximos daqueles registrados na aprendizagem devido aos laços estreitos entre ambas. Referem-se principalmente à transposição das competências nas seguintes direções: de individuais em organizacionais, de adquiridas no treinamento/formação para consubstanciadas na prática. Além dessas, verifica-se uma cisão entre as competências técnicas e as operacionais, provavelmente reproduzindo a separação entre trabalho de execução e de concepção.

A **Carreira** também se encontra entre as temáticas cercadas de paradoxos: há ampla veiculação da construção da trajetória profissional em uma perspectiva mais horizontalizada, ao passo que permanece em muitas empresas a presença do modelo tradicional burocrático. Novas proposições são formuladas, como as **boundaryless career**, ao mesmo tempo em que os profissionais ainda demonstram ter bem introjetada a expectativa de carreira no sentido vertical.

Embora existam abordagens que configuram um conjunto de conhecimentos sobre **Autodesenvolvimento** (ou desenvolvimento pessoal), mostra-se uma categoria problemática. Sendo contemplada com base nas teorias psicológicas do desenvolvimento ou na perspectiva holística (Maslow), apresenta diferentes perspectivas ontológicas e epistemológicas de



homem. O princípio de unidade parece estar no indivíduo como um “vir-a-ser” predeterminado, que responde a uma perspectiva linear de ser humano genérico. Na Psicologia Social, em contrapartida, o sujeito pressupõe diversidade, que inclui tanto o ser genérico quanto o singular, que se constrói e é construído internamente com base nas experiências.

Esta breve e simplificada síntese de limites e paradoxos das temáticas estudadas, elaborada com base na compreensão que foi sendo construída pela pesquisadora, mostra a complexidade que engendram. Embora sejam amplamente citadas e adotadas, encontram seus limites na prática. Por outro lado, não significa que devam ser abandonadas, pois têm se mostrado adequadas para fornecer certas respostas às necessidades do atual contexto. Na verdade, apontam para a dificuldade de se formular paradigmas que contemplem a multiplicidade pós-moderna, o que vai ao encontro de observações que asseveram a tendência de não se encontrar formas organizacionais que respondam aos diversos ditames implicados com a produção, como ocorria com o modelo taylorista. Nesta direção, a proposta de uma organização cooperativa pode apresentar seus limites internos, decorrentes dos modelos que lhes servem de base, mas está direcionada para abarcar diferentes possibilidades de subsidiar a gestão das empresas.

Além da amplitude deste espectro, verifica-se que a literatura e as práticas mostradas como novas abordagens têm suas origens e aplicações em períodos mais remotos. Reforça-se a idéia de manutenção de concepções antigas, da formulação de outras pouco claras e da existência de **remakes** adaptados às necessidades atuais de produção. Tais senões servem como parâmetro para analisar a problemática com um olhar crítico, de tal modo que os limites que se apresentam sejam bem identificados.

Ao se voltar o olhar atentamente para os principais elementos que decorrem da coleta de dados primários e secundários na empresa, torna-se possível analisar mais o embasamento teórico, conforme apresentado até agora.

Quando se retoma a caracterização que os sujeitos realizam sobre a **Gestão da Qualidade Total** na Toscana, encontram-se uma série de informações que permitem construir um quadro sobre as mudanças que se fizeram sentir no trabalho. Esse aspecto foi pormenorizadamente questionado, uma vez que os parâmetros objetivos que cercam a qualidade têm sido amplamente veiculados, enquanto o que cerca aqueles que trabalham tem recebido menor ênfase.

A qualidade dos produtos fabricados é apontada como uma preocupação de longa data

na empresa, que realizava atividades eventuais direcionadas nesse sentido. Em meados dos anos 90, as ações direcionadas para tal objetivo foram consubstanciadas por esforços sistemáticos para a certificação através da norma ISO 9000.

O processo de certificação teve uma duração de um ano e dois meses, tempo que foi similar ao da maioria das empresas catarinenses. Iniciou-se através de diagnóstico conduzido por uma consultoria, que identificou o elevado grau de informalidade nas diversas relações e processos. A utilização da estratégia de certificação mostrava-se procedente, uma vez que permitia maior estruturação diante desta característica de informalidade.

Nas entrevistas com os empregados da Toscana, ficou patente que a certificação com base na norma ISO 9000 norteou aquilo que se concebe como a Gestão da Qualidade Total na empresa. Na etapa inicial de implantação identificam-se limites bastante estreitos, como a falta de domínio do grupo gestor sobre a melhor forma de condução dos trabalhos. Neste sentido, uma proposição mais sistematizadora e prescritiva (com definição dos prazos e ações a serem cumpridas, considerando as auditorias) proporcionava maior segurança de alcance dos objetivos.

Outro aspecto facilitado com a certificação foi o processo produtivo da cerâmica. Por se tratar de uma produção complexa, com muitos fatores intervenientes, a normatização permitiu um pouco mais de estabilidade. O principal diferencial gerado com a mudança e que é identificado nos diversos níveis hierárquicos da empresa, refere-se à possibilidade de controlar melhor as etapas do trabalho, desde a matéria-prima que entra até o assentamento do produto para o cliente (nos casos em que o cliente faz compra casada nas lojas franqueadas e já tem a colocação da cerâmica por pessoal treinado pela empresa).

A passagem de um processo produtivo em minifábricas, mas marcadamente informal, para outro cercado de normas e regras teve um forte impacto sobre o conjunto dos empregados. O primeiro deles foi a grande demanda de trabalho em termos de padronizar todos os procedimentos. Além do cansaço físico e mental, encontram-se salientados os medos: de não conseguir concluir as descrições, da figura do auditor, de não conseguir se adaptar à norma. As expressões desses medos foram impressas, principalmente no corpo, com manifestações estomacais, dores de cabeça e atestados médicos. O medo e o sofrimento no trabalho encontravam aí uma forma de dar vazão àquilo que não poderia ser expresso de outro modo. Somente os gerentes adotaram uma postura de que a qualidade era uma realidade vivenciada e pouco foi alterado com a implantação da certificação.

Ao se questionar sobre as principais ferramentas que subsidiam(ram) a gestão voltada

para a Qualidade Total, encontram-se em primeiro lugar as normas de standardização. Há que considerar que o selo de certificação somente atesta que um produto foi produzido em conformidade com padrões. A qualidade vem em decorrência tanto desses procedimentos quanto de outros adotados em conjunto.

Entre as demais ferramentas adotadas, destaca-se o **checklist**, que é utilizado no controle e aperfeiçoamento da qualidade, uma vez que contém dados sobre o produto que podem ser reutilizados sempre que o mesmo volte a ser produzido. Ao se transitar pelas fábricas, realmente se observa a sua utilização. As Chefias, Assistentes e Trabalhadores também apontam a utilização do **kanban** e, pouco, o **kaizen**. Nas fábricas verifica-se que algumas delas têm bem identificado o **kanban**, enquanto em outras é pouco visível. O uso de **set-up** é bastante citado por Assistentes e Trabalhadores, mostrando-se importante para estes níveis. Isso é compreensível, porque, conforme o tamanho do lote de produção, precisam adaptar o processo várias vezes no mesmo dia, especialmente nas fábricas que produzem peças especiais ou terceira queima.

O Diretor salientou que o **kaizen** deveria ser mais efetivo na Toscana, pela necessidade da melhoria contínua. Justifica que não têm uma estruturação em termos de engenharia que possa dar o suporte adequado para tal ferramenta. Mas se considerarmos que a base do Programa de Qualidade se assenta na padronização, identifica-se aí uma provável dificuldade de conferir um caráter mais dinâmico e processual aos melhoramentos para a qualidade.

Os desafios relativos à qualidade tendem a apresentar certa complementariedade entre os diversos empregados. Tanto os Gerentes quanto as Chefias apontam a necessidade de aperfeiçoar o relacionamento com fornecedores, de modo que a qualidade das matérias-primas e os prazos de entrega sejam mais respeitados. Estes últimos salientam ainda os entraves para manter a estabilidade do processo produtivo — e alcançar a monoclasseificação, no que atribuem igual valor os Assistentes de Produção.

O caráter cíclico das ações voltadas à produção com qualidade é destacado tanto por Gerentes quanto pelos Assistentes e Trabalhadores. Em diversas entrevistas há referências de que a organização investe forte em um projeto ou ferramenta e nem sempre mantém a atenção sobre os mesmos, despendendo esforços e energias. Aqueles que ocupam a base da estrutura identificam também que o clima organizacional é dependente da capacidade de produzir com qualidade (alcance da qualidade significa bom ambiente de trabalho, ao passo que o contrário é sinônimo de cobranças e controle). Por seu lado, a direção da empresa aponta problemas

mais relativos a aspectos macro da administração e direcionam para o aperfeiçoamento da qualidade ambiental, através do tratamento de efluentes, redução de poeira e umidade nas fábricas.

Todos os entrevistados identificaram a utilização das informações sobre qualidade no ambiente externo à empresa. Os conteúdos referiram tanto a própria utilização, quanto o pressuposto de que os outros empregados fazem uso. As principais manifestações referem-se aos aspectos relativos ao 5 S: organização, limpeza e controle dentro de casa. Também remetem para além dos muros organizacionais, associadas ao cuidado com o meio ambiente, à aquisição de produtos com qualidade (roupas, eletrodomésticos) e às melhorias efetuadas na própria cidade que espelham a qualidade Toscana. As falas permitem verificar que os empregados pertencentes aos diversos níveis incorporaram os preceitos da qualidade como um valor adequado às mais variadas situações (“está no sangue”, “produzir para satisfazer o cliente, para que quando eu compre algo também fique satisfeito”). Deste modo, estão de acordo com o que trata a literatura, ao asseverar sobre a eficiência da introjeção dessa forma organizacional.

Com base nos conteúdos empíricos e na bibliografia consultada, a pesquisadora referendou a idéia de que as organizações e os indivíduos têm uma relação constante com o contexto e reproduzem nele a realidade que encontram na sociedade. Nesse sentido, a organização do trabalho gera um certo conhecimento que contempla o sujeito que trabalha e as ideologias que devem dar suporte a determinada forma de produção. A ideologia subjacente ao modelo da Qualidade Total apresenta uma série de apelos comportamentais, colocados como valores aceitos pela sociedade mais ampla e que reforçam o “esforço” pela qualidade que é impresso no interior da fábrica. Na medida em que essas idéias são veiculadas como as mais válidas para o grupo social, transformam-se em valor e disseminam-se na cultura.

A perspectiva de homem encontrada nas entrevistas remete ao homem da qualidade, que aceita os seus princípios como aqueles realmente válidos tanto para a sua sujeição, quanto a dos outros, além de procurar uma melhoria contínua. O controle que é reforçado com a gestão da qualidade passa a ser amplamente cobrado e auto-infringido. Embora se reconheça a segurança que esta forma organizacional permite em um processo produtivo pouco estável, considera-se que a sua aceitação é bastante valorada em relação aos medos que engendrou. Possivelmente tal postura decorre tanto do trabalho comportamental que normalmente lhe é associado, quanto da ampla aceitação que goza na sociedade. A qualidade é mostrada muitas

vezes como a única saída para empresas que pretendam se manter no mercado, embora países com produtos competitivos nem sempre se preocupem de forma tão acentuada em estabelecer parâmetros tão rígidos. Em recente palestra na UnB, Enriquez<sup>26</sup> (2000) demonstrava sua admiração com a quantidade de empresas que adotaram a gestão da Qualidade Total no Brasil, fato que não verificava na Europa. Estaríamos mais uma vez seguindo modelos de “colonizadores” e comprando pacotes mais ao gosto do vendedor do que do consumidor?

A **Aprendizagem** na organização estudada apresenta-se pouco sistematizada, e com diferenças claras de abrangência, conforme o nível hierárquico. Entre os Gerentes e as Chefias, constata-se o direcionamento para a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes que o cargo demanda. A preocupação com a formação contínua é uma realidade, de tal modo que identificam a necessidade de cursar **MBA** e línguas, mesmo que através do autocusteio e sem facilitação de condições para estudo por parte da empresa. Embora sejam críticos a tal realidade, aceitam-na passivamente. O tempo que deveria ser utilizado para as aprendizagens formais, frequentemente é requerido para solucionar problemas da produção.

No caso dos Assistentes, verbalizaram conteúdos que denotam tanto a demanda de aprendizagens operacionais, quanto de gestão e liderança. Destaca-se a aprendizagem com base nos seguintes aspectos: na experiência, nos erros, na história passada, na busca de formas de resolução de problemas, nas experiências e melhores práticas dos outros, e na capacitação e qualificação (incluindo graduação). Entre os Trabalhadores a aprendizagem pauta-se na experiência adquirida ao fazer o trabalho, e nas observações e reflexões. As aprendizagens que envolvem pensar as suas práticas são pouco salientadas.

A pesquisadora verificou que o valor da aprendizagem formal é amplamente reconhecido pelos diversos níveis, que reiteram a importância dos cursos de pós-graduação (gerentes e chefias), da graduação e do curso de técnico cerâmico (assistentes) e graduação, curso de técnico cerâmico e operador multifuncional (trabalhadores). A aprendizagem com base no conhecimento adquirido no trabalho recebe igual ênfase, sendo referido o treinamento através da observação da atividade de outro trabalhador, a aprendizagem conjunta para desvendar um equipamento novo ou a tentativa de desenvolver um novo produto.

A empresa é considerada líder em inovação em termos de produtos e serviços de cerâmica de revestimento. Procurou-se, então, verificar a relação que se estabelece entre a aprendizagem e a oferta de novas idéias que sejam vendáveis no mercado. Constatou-se que a perspectiva de criar está presente em diversos níveis da estrutura. Os exemplos nesta direção

---

<sup>26</sup> No Programa de Pós-Graduação em Psicologia/UnB em 27/03/2000.

incluem uma nova forma de aplicar esmalte que irá agregar valor a um produto (Diretor); em termos de tecnologia avançada, adoção de mudanças nas formas de gestão, construção de fábrica para produzir novos produtos (Gerentes); nos argumentos com os clientes, através das melhores práticas dos concorrentes (Chefes).

As Chefias são aquelas mais críticas em relação às reais possibilidades de inovação na Toscana. Algumas delas salientam o quão estreitas elas são, pois a concepção é atribuída aos responsáveis pelo desenvolvimento do produto e o trabalhador inova em situações de experimentação por conta própria (ou se está em “surto”, conforme asseverou um dos chefes). Do nível gerencial para baixo, existe um entendimento de que não basta querer que todos os empregados inovem. A rotina de fabricação da cerâmica exige muito, e as condições para criar entre os que produzem normalmente são restritas. Tal situação precisa ser alterada para que exista um espaço propício à inovação.

Os dados primários e secundários apontam que a liderança em inovação está baseada na prática de aquisição de tecnologia, estabelecimento de parcerias e na imitação dos melhores fabricantes de cerâmica (**benchmarking**). Essas estratégias têm se mostrado insuficientes para a manutenção da posição atual, o que levou ao desenvolvimento de uma pesquisa junto aos clientes internos e parceiros externos, de modo a diagnosticar a opinião dos mesmos sobre os produtos e serviços ofertados pela Toscana. As informações obtidas são de dados parciais que indicam uma avaliação interna melhor do que a externa.

O lançamento do projeto de inovação objetiva resolver dicotomias como as apresentadas. Entretanto, alguns conteúdos expressos pelos entrevistados mostram que há outros aspectos não salientados pelas gerências e que devem impactar sobre essa proposição. Um deles é a assertiva do Diretor de que produto bem-sucedido no setor cerâmico costuma advir de criação do desenvolvimento de produto e não como decorrência das demandas do mercado. Esse entendimento leva a inferir que o mesmo confere pouca importância e credibilidade à iniciativa. O outro pode ser reunido em torno da informalidade e das deficiências na manutenção de programas e que se expressa na execução de projetos piloto em fábricas sem a devida avaliação ou transposição para outras unidades fabris; na oferta de treinamentos ou desenvolvimento restrito a grupos sem a rápida disseminação para os demais (limitando a aplicação da aprendizagem) e na lentidão para atualizar informações sobre programas e projetos divulgados como essenciais para a organização (Programa 120 Dias ou Projeto de Inovação), entre outros.

Existe uma compreensão generalizada de que a empresa ainda não tem uma gestão

sistematizada de aprendizagem organizacional e inovação, e que precisam dar início ou continuidade aos processos nesta direção.

Entre as tendências organizacionais, constata-se que está bem identificada a **gestão da qualidade total** e há preocupação em ampliar o ciclo voltado à **aprendizagem organizacional**. Como as organizações transfuncionais e as organizações qualificantes podem ser tratadas como variantes das duas primeiras, respectivamente, encontram-se características das mesmas na organização pesquisada.

No que tange às **organizações transfuncionais**, constata-se a preocupação em transpor as funções rigidamente estabelecidas, com direcionamento para uma estrutura mais horizontalizada. A operação tornou-se flexível e houve certo incremento em relação à polivalência e à autonomia dos trabalhadores, se comparado com o modelo taylorista que era adotado anteriormente. Há, ainda, uma evolução na perspectiva do saber fazer.

Encontram-se na empresa pressupostos que também vão ao encontro do que caracteriza as **organizações qualificantes**. As células de produção têm certa autonomia e responsabilidade pelos resultados, houve redução dos níveis hierárquicos, as relações entre diferentes funções estreitaram-se e as situações de imprevisto muitas vezes são exploradas como momentos de aprendizagem pelo conjunto dos empregados.

Por seu lado, não se identificaram mais proximamente políticas ou ações que configurassem formas tais quais a **reengenharia** e a **organização cooperativa**.

Um olhar sobre a questão reitera o entendimento de que as mudanças na produção contemplam a diversidade, uma vez que concepções antigas permanecem, algumas passam por **remake**, criam-se combinações e outras adquirem formas pouco claras.

Ao se analisar a possibilidade de crescimento humano, contempla-se a compreensão dos conteúdos relativos a qualificação, carreira, competências e possibilidade de desenvolvimento pessoal, apresentados pelos entrevistados.

A **qualificação** tem sido associada às atividades direcionadas no sentido de proporcionar conhecimentos ou atitudes mais generalizadas a um conjunto de profissionais, de modo a instrumentá-los para exercer as suas funções (Dubar, 1996). Ao se tratar da questão no contexto da Toscana, entendeu-se que está mais afeta aos Assistentes e Trabalhadores. Isso porque os entrevistados referem que a empresa busca oferecer e/ou fomentar atividades que proporcionem subsídios para a realização do trabalho que é executado na base.

O requisito básico associado à qualificação é a escolaridade. Como a empresa tinha

muitos trabalhadores sem o 1º Grau completo, elaborou um projeto com várias parcerias, visando sanar tal deficiência. Houve demissões dos que ou não se julgaram capazes ou não se dispuseram a cumprir a determinação da Direção, fato que impactou fortemente sobre os empregados em geral. Por um lado, há a convicção da grande maioria de que trabalhadores com o 2º Grau absorvem melhor e mais rapidamente as mudanças, respondendo com resultados mais conformes com os traçados pela empresa. Por seu lado, uma minoria assertiva denuncia problemas futuros, decorrentes do nível de escolaridade requerido para atividades braçais, e lamenta a saída de profissionais competentes, sendo que houve casos de retorno à empresa por contrato de terceiros.

Os Gerentes sistematizaram as opiniões compartilhadas pelos empregados dos diversos níveis, relacionando a qualificação com a escolaridade básica, com a formação e a atualização técnica ofertada pelo SENAI aos Trabalhadores, e com os Cursos de Idiomas para Chefias, Gerentes e Diretores.

Os treinamentos específicos, como técnico cerâmico e multifuncional, voltados à instrumentação para saber fazer, são demandados aos Trabalhadores e se pressupõe que os Assistentes já os tenham cursado. A escolaridade significa, para os primeiros, a possibilidade de manutenção no emprego e de ascender a Assistente. No caso destes últimos, relaciona-se com a oportunidade de manter-se liderando, ascender na minifábrica e/ou expandir conhecimentos sobre gestão.

Durante a coleta de conteúdos, realizou-se uma visita em uma das empresas concorrentes da Toscana. Tratava-se da unidade fabril mais moderna, pertencente ao segundo maior grupo produtor de cerâmica de revestimento no País. O técnico que orientou a visita informou que naquela empresa os técnicos em cerâmica não trabalhavam como operadores na produção. Os empregados que haviam participado do curso atuavam nos laboratórios, na correção e na supervisão da produção. Ele era o único que realizava as duas atividades. No decorrer do contato, verificou-se que era chamado a atender solicitações referentes a adequação de tonalidade, necessidade de “abrir” nova tonalidade ou seleção do produto.

O técnico empregado dessa outra empresa já havia trabalhado na Toscana e referiu que a forma de gestão nas duas organizações era bem parecida. Entretanto, o grau de exigência quanto à qualificação nessa última era maior, uma vez que as demais empresas não vêm exigindo Curso Técnico em Cerâmica para a produção.

A preparação tanto técnica quanto comportamental, no sentido de saber agir, está direcionada aos gestores. No nível de Gerentes e Chefias existe uma compreensão similar



quanto à qualificação que lhes é requerida e que ocorre através de treinamentos (TEAL, **Grid Gerencial**), cursos de línguas estrangeiras, estágios no exterior e **MBA**s.

Os empregados administrativos, as Chefias e as Gerências parecem estar mais em conformidade com uma perspectiva de competências. Foi elaborada uma Matriz de Habilidades, na qual se encontram descritos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao exercício do cargo (também dos assistentes), conforme será analisado posteriormente.

Ao se questionar qual o tipo de qualificação adotada na empresa, constatou-se unanimidade quanto à perspectiva de multifuncionalidade ou polivalência, utilizados como sinônimos. Na prática também se verificou a equivalência nas referências aos dois conceitos. A multifuncionalidade é entendida como a capacidade de operação de diferentes máquinas e a execução de várias atividades simples. Tem como principal objetivo sanar os problemas que ocorriam com funções especializadas nos picos de produção ou na cobertura de faltantes. Considerando o que traz a literatura, trata-se de uma qualificação restrita do trabalhador.

As dificuldades relativas à qualificação para o trabalho encontram-se consoantes entre os pares de mesmos níveis hierárquicos. Os Gerentes apontam aspectos tais como: diminuição das verbas e do montante de contribuição da empresa para o pagamento de cursos, a necessidade de sacrificar o tempo de lazer em benefício dos cursos relacionados ao trabalho, o requisito de 2º Grau para a contratação de trabalhadores para qualquer atividade, os limites na qualidade e quantidade de treinamento. As Chefias avaliam a qualificação como boa, o que justifica reconhecerem poucas restrições. Eles referem-se às deficiências na sistematicidade de oferta de treinamentos, à premência de atualização com as novas tecnologias e à necessidade de desenvolver conhecimentos para orientar os clientes sobre as características de novos produtos.

Os Assistentes reiteram a preocupação com a exigência de escolaridade, fonte de demissões e de contratação de ex-empregados via trabalho terceirizado, e as vantagens de trabalhar com pessoal mais qualificado. Os Trabalhadores apontam falta de treinamento, tempo escasso para frequentar os cursos, barreiras à participação dos que têm baixa escolaridade e aprendizagem com base no ensaio e erro.

Ao se questionar sobre a **carreira** na Toscana, identificou-se que predomina a posição de que não existem parâmetros que a configurem. Para o Diretor e alguns Gerentes com mais tempo de serviço existe carreira e eles próprios são exemplos nesta direção. Entre os Gerentes, predomina um posicionamento de que a empresa parece estar mudando no sentido de maior sistematização da trajetória profissional.

Entretanto, a prática prevalecente de recrutar profissionais egressos da concorrência para ocupar posições mais elevadas na hierarquia tem reforçado a idéia contrária nos outros níveis. Para os Chefes há tanto indicativos de alterações para a valorização do pessoal interno (exemplo de um que foi promovido a gerente), como a insatisfação daqueles que se sentiram preteridos na ascensão ou viram os colegas sendo. Entre os Assistentes predomina a idéia de que a ocupação de uma chefia é o limite máximo na ascensão, porque a concorrência está muito acirrada.

A empresa há que se preocupar com essas demandas e definir a estratégia que irá adotar: se de preparação do pessoal interno para a sucessão ou de priorização ao recrutamento externo.

A Base da hierarquia pontua dificuldades para ascender. A carreira formalizada para Operadores e Técnicos não foi mencionada, de modo que não a identificam como possibilidade de desenvolver a trajetória profissional. Atribui-se tal desvinculação aos questionamentos que fazem em relação às bancas de avaliação e aos índices de aprovação (35%).

Verificou-se uma expectativa muito forte e generalizada de ascensão vertical. A expressão de que desejam ocupar a posição dos superiores só é limitada entre os trabalhadores. O Diretor expressa que este é um sinal de que continuam interessados no trabalho e em melhorar suas posições. Os Gerentes vêem limitações, mas apresentam aspiração de carreira porque a empresa continua em expansão. As Chefias enxergam mais possibilidades nesta direção, porque ocorreu o primeiro caso de Chefe que foi promovido a gerente. Os Assistentes relacionam as suas chances com a elevação da escolaridade e a qualificação.

Nos diversos níveis hierárquicos há uma certa vinculação entre a carreira e a aquisição de conhecimentos, qualificação e competências que dão suporte ao trajeto do empregado na empresa. Considera-se que, embora predomine a aspiração da perspectiva tradicional de carreira (burocrática), existe um direcionamento para o modelo profissional, que salienta o valor do conhecimento e/ou das habilidades para o **status** ocupacional. A perspectiva de carreira profissional e desenvolvimento de competências é mais explícita entre os Gerentes e Chefes.

As Chefias e Assistentes mostram-se insatisfeitas com a informalidade e o personalismo verificados na carreira. Termos como paternalismo e amizade são utilizados para mostrar as falhas em uma direção mais profissionalizada. Os Assistentes e Operadores

não vislumbram traços de maior horizontalidade e outros aspectos que caracterizem um direcionamento para formas mais atuais de carreira.

Retomando o conjunto dos conteúdos sobre a carreira e o que assinala a literatura, coloca-se o questionamento sobre a aprendizagem que ocorreu de um modelo informal e a necessidade de desaprendizagem do mesmo como forma de sobrepor um novo modelo. Se considerarmos que há uma percepção sedimentada e, por outro lado, não há parâmetros amplamente reconhecidos para substituir, a empresa necessita desenvolver ações que não resultem em maiores lacunas do que as já existentes nesta questão.

A organização formulou uma Matriz de Habilidades que pode resolver dilemas como os apontados (e que se analisará ao se tratar das competências). O direcionamento para esta perspectiva indica a preocupação em fomentar uma perspectiva mais horizontalizada.

Finalmente, verificou-se que a empresa não possui estratégias formais de administração das carreiras dos seus empregados (exceto para operadores e técnicos que mesmo assim, não as reconheceram), nem tampouco os empregados se dedicaram a planejar a sua carreira mais acuradamente.

A preocupação com as **competências** na Toscana relaciona-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para o desenvolvimento do trabalho e/ou o exercício dos cargos. A Matriz de Habilidades representa — para todos os níveis — um parâmetro de comparação dos empregados diante das demandas de competências da organização.

A gestão voltada às competências encontra-se em fase de formulação. Estão descritos os conhecimentos, habilidades e comportamentos alinhados com as estratégias da empresa (perfil das competências) e houve o mapeamento (comparação) dos conhecimentos e habilidades de alguns profissionais em relação ao perfil. Estas duas etapas são identificadas pelos gerentes, enquanto os demais conhecem o perfil.

A gestão por competências está relacionada com a gestão de recursos humanos, de tal modo que a identificam como o futuro norteador para as estratégias relativas a carreira, qualificação e remuneração. Por outro lado, alguns Gerentes e Chefias expressam sua preocupação com a aplicação, uma vez que não têm sido informados sobre a continuidade do processo e a mesma foi formulada na gestão do diretor de recursos humanos anterior. Entre os Trabalhadores e os Assistentes há manifestações de que se encontram distantes do perfil traçado e de que, se as chefias fossem avaliadas, verificariam o mesmo.

As competências foram descritas até o nível dos Assistentes, sendo que para os Trabalhadores prevalece a utilização das normas. O processo de formulação contou com a

participação de grupos de administradores e os Assistentes foram chamados quando já havia uma formulação inicial relativa a suas funções. A prática de definições **top down** para os níveis mais baixos da hierarquia parece se manter, embora tenham reconhecido a necessidade de incluí-los na formulação das normas de qualidade. Deste modo, configurou-se uma pseudoparticipação.

Ao se articular os conteúdos relativos à carreira e às competências, encontram-se posições que caracterizam os diferentes níveis hierárquicos. O representante do Topo da hierarquia reforça a idéia de que as expectativas normais são de carreira burocrática e a gestão por competências pode contribuir para reduzir essa ansiedade, mas não resolvê-la. Para os Gerentes e Chefias, os limites à ascensão vertical direcionam para o desenvolvimento na função ocupada, conforme a perspectiva de estrutura horizontal.

Os Assistentes e Trabalhadores salientam que o principal resultado previsto para a Matriz de Habilidades é a aproximação do perfil real daquele desejado pela empresa. A relação carreira-competências é próxima ao que salientam Gerentes e Chefes, pois deve vir associada a recompensas e benefícios que façam com que o empregado esteja satisfeito e comprometido na mesma posição.

Retomando-se a base teórico-empírica sobre abordagens para desenvolver as competências, verifica-se que a empresa contemplou as etapas de identificação das competências e mapeamento das pessoas diante de modelo estabelecido. Outras etapas que pressupõem o desenvolvimento das competências e as contrapartidas organizacionais (recompensa pela gestão de desempenho e remuneração calcada nas competências) não foram formuladas.

Ao se contemplar os conteúdos relativos à categoria **possibilidade de crescimento** pessoal, verifica-se a predominância de dois agrupamentos em torno do desenvolvimento profissional e do autodesenvolvimento. No primeiro caso, relaciona-se a conteúdos predominantes, como a ascensão na carreira, o aumento salarial, o aumento do grau de escolaridade etc. O autodesenvolvimento ocorre através dos relacionamentos, do desenvolvimento da maturidade, da participação comunitária, entre outros.

O Diretor articula crescimento pessoal com a motivação e a capacitação para o trabalho. O desenvolvimento da empresa é um instrumento que permite o desenvolvimento dos empregados. Os Gerentes relacionam crescimento humano e profissional, que ocorrem por meio dos relacionamentos com os colegas, de posições proativas em relação ao trabalho, da carreira e do desenvolvimento da própria empresa. Predomina a posição de que deve

existir tanto a ação dos empregados, quanto o direcionamento da empresa nesta perspectiva, posição que é a mais salientada entre as Chefias, que destacam, ainda, a carreira, as competências e as aprendizagens.

Há Chefias que se diferenciam frente dos níveis hierárquicos, salientando aspectos relativos ao autodesenvolvimento. Relacionam o crescimento a outras esferas da vida e que referem a: formulação de objetivos próprios, busca de desafios, relacionamento com a família, subsídios para trabalhos voluntários, maturidade para a vida, entre outros.

Os Assistentes, em contrapartida, remetem a aspectos bem pontuais relacionados ao trabalho, uma vez que o crescimento da pessoa estaria associado à ampliação da escolaridade e à possibilidade de desenvolver carreira. Entre os Trabalhadores encontra-se um **mix** de conteúdos referidos por outras categorias e que remete à escolaridade, à carreira e aos relacionamentos interpessoais. Acrescentam a capacidade de se destacar em relação aos demais e a possibilidade de permanecer no emprego.

A forma de tratamento empreendido pela empresa apresenta tanto similaridades entre os diferentes níveis, quanto secções (embora predomine a primeira tendência). O Diretor salienta que as pessoas são o principal ativo da organização. Reconhece que essa assertiva se tornou uma retórica entre as empresas, originando um questionamento se é um discurso professado ou esposado na Toscana.

Os Gerentes referem que eles e a direção primam pelo bom relacionamento interpessoal, são paternalistas (preocupação em saber da vida pessoal, problemas), procuram melhorar a qualidade de vida (doação de terreno e viabilização de construção de moradia para empregados). Identificam como principal limitador que a empresa coloca a ocupação de tempo excessivo em relação ao restante da vida.

As Chefias salientam aspectos positivos e negativos no tratamento que lhes é dispensado. Embora os primeiros sejam em maior número, os outros se manifestam assertivamente. Em um pólo há aqueles que se sentem tratados com respeito, identificam que os relacionamentos interpessoais entre os diferentes níveis são bons e o diálogo impera. No pólo oposto encontram-se identificados limites à participação, falta de feedbacks em relação ao trabalho, tratamento como recursos produtivos, falhas nas formas de reconhecimento e frustração com o trabalho.

Os Assistentes apresentam uma perspectiva positiva em relação ao tratamento que recebem. Identificam que são respeitados, têm benefícios melhores do que os oferecidos pelas empresas da região e há reconhecimento em relação ao trabalho. Entretanto, ponderam que

vendem sua força de trabalho e devem se manter no emprego enquanto derem o melhor de si, pois as organizações não são paternalistas de manter alguém pelo que já realizou. Para os Trabalhadores, o tratamento positivo relaciona-se aos benefícios de que dispõem, à segurança no emprego, à oportunidade de resolver os problemas através de conversa e ao respeito ao empregado. Alguns poucos identificam o despreparo de chefias para tratar com os subordinados e os limites nas estratégias de reconhecimento (monetário ou simbólico) pela execução de um bom trabalho.

Os conteúdos relativos à possibilidade de crescimento humano são aqueles que apresentam matizes mais diversos nos posicionamentos, pois remetem a aspectos mais subjetivos. Conforme salientado anteriormente, identificam-se perspectivas diferenciadas que referendam a multiplicidade do contexto e que mostram os sujeitos conectados a possibilidades diversas. Verificou-se, de modo especial nestes conteúdos, que as novas e antigas abordagens permitem explicações coerentes, mas que as perspectivas mais tradicionais de desenvolvimento oriundas da Psicologia mostram rapidamente os seus limites. Há que considerar o sujeito nas suas conexões para não cair em uma perspectiva que privilegia modelos normatizantes de atitudes e comportamentos do trabalhador.

Quanto à análise dos reflexos do **contexto do trabalho sobre o emprego e o empregado**, constatou-se nas entrevistas que existe uma insegurança generalizada em decorrência das informações da mídia sobre índices de desemprego e dificuldades de sobrevivência das empresas (quando não a dissolução). O modo de encarar essa realidade divide-se em uma posição mais passiva e outra mais otimista. No primeiro caso, está a constatação da realidade dada e que limita o mercado de trabalho, o emprego, a renda, a contratação do trabalho, a representação do trabalho. Entre os mais otimistas, a detenção de qualificação e/ou o desenvolvimento de competências mostram-se como possibilidades de enfrentar os desafios. A empregabilidade permite a adoção desta postura.

O ambiente reflete a hegemonia do capital para ditar as relações de trabalho. No atual estágio da reestruturação produtiva, encontra-se imbricada na totalidade das instâncias econômicas e suas formas de regulação (leis e regulamentação de mercados, direitos trabalhistas, papel do Estado, mercado financeiro), refletindo-se fortemente nas relações entre empresas e em mudanças internas nas mesmas. Os sujeitos também espelham esse contexto, de modo que refletem as mesmas ambigüidades existentes no mundo do trabalho e na sociedade.

O **sindicato** foi severamente criticado pelo conjunto dos empregados da Toscana

(filiados ou não). Os conteúdos estão direcionados para a constatação de que a entidade não legitimou o seu papel de representação da categoria diante da empresa. Em toda a história do sindicato não houve situações de confronto entre empresa e empregados. Não há registro da ocorrência de nenhuma greve.

Os entrevistados acreditam que a direção da empresa confere ao sindicato a função de referendar o que já havia sido decidido por eles. São utilizados termos como parceria e até palavrões para designar a falta de contraposição capital-trabalho. As conquistas propaladas pela direção da entidade sindical são identificadas como uma retórica, em relação à função que ocupa nas negociações.

A principal ação citada pelo sindicato diante dos limites que vem encontrando é a concessão de assistência aos associados. Há entrevistados que não identificam ações em nenhuma direção e expressam que a pouca representatividade junto aos trabalhadores torna a sua existência desnecessária.

Os elementos teóricos e empíricos abordados permitem à pesquisadora considerar que apesar de se tratar do estudo de um caso em uma perspectiva exploratória, traz importantes subsídios para ampliar a compreensão das questões propostas. Os limites apontados sobre as abordagens teóricas demonstram, por um lado, que os pressupostos que vêm sendo adotados contemporaneamente não se constituem em paradigmas. Isso não invalida a sua utilização, mas atenta para o fato de que também tem que se prestar atenção ao seu escopo. Neste sentido, a possibilidade de se desenvolver um modelo de gestão e abordagem dos sujeitos que contemple as diversas dimensões da produção mostra-se cada vez mais difícil. Há que procurar a elaboração de proposições que considerem a diversidade que caracteriza o nosso tempo, adotando uma postura crítica em relação a modelos eminentemente funcionalistas.

O caso apresentado mostra a diversidade existente na organização e que parece não se constituir em fato isolado. Infere-se que em grande parte das empresas brasileiras convive a preocupação com as novas formas organizacionais e os modos de gerir os empregados, concomitante a modelos tradicionais de produção. Há dificuldades para manter a sistematicidade dos programas adotados e existe um discurso que trata da mudança ampla nas políticas de recursos humanos para acompanhar as inovações tecnológicas, mas que são ainda bastante limitadas.

Retomando-se a questão de pesquisa, o modelo teórico e o esquema analítico que nortearam o estudo, considera-se que foram adequados para o alcance dos objetivos inicialmente apresentados., uma vez que foi possível compreender aspectos referentes a

relação entre macrotendências organizacionais e a possibilidade de crescimento humano. Verificou-se que esta temática que vem sendo abordada de diferentes formas tanto na teoria administrativa quanto na psicologia organizacional não deve ser restrita, mas incluir novos indicadores, como as competências, conforme se inseriu teoricamente e na pesquisa.

A tese que resulta do estudo sinaliza – teórica e empiricamente – que as organizações privilegiam práticas em que o trabalhador é tratado como ser humano genérico, à mercê das expectativas de desenvolvimento que lhe são concedidas. Entretanto, os sujeitos trabalhadores apontaram que reiteram a institucionalização a qual foram submetidos, mas também identificam e são críticos em relação as múltiplas investidas do capital para assujeitá-los. Nesse sentido, considera-se que qualquer proposta de contemplar o sujeito na sua relação com o trabalho, deve buscar cada vez mais a compreensão da diversidade que cerca aqueles que vivem do trabalho. Como sujeitos sociais que somos, construtores e construídos, resultamos de aspectos múltiplos, que não podem ser limitados a um vir a ser definido.



## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, Marcelo Marinho, ALVES, Mário Aquino. Comunicação de massa nas organizações brasileiras. Explorando o uso de histórias em quadrinhos, literatura de cordel e outros recursos populares de linguagem nas empresas brasileiras. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 203-220.

AMBONI, Nério. O caso Cecrisa S.A.: uma aprendizagem que deu certo. Florianópolis, 1997. **Tese** (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

AMIN, Samir. **L'empire du chaos: la nouvelle mondialisation capitaliste**. Paris: L'Harmattan, 1991.

ANFACER. São Paulo. 1998.

ANFACER. São Paulo. 1999.

ANJOS, Angela Maria Peixoto dos. **Estágio Supervisionado em Psicologia Industrial**. Itajaí: Univali., 1999. 55 p.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 2. ed. São Paulo: Bontempo, 2000.

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**. Rio de Janeiro: Renes, 1968.

\_\_\_\_\_. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, p. 99- 109, may/jun. 1991.

\_\_\_\_\_. **On organizational learning**. Cambridge: Blackwell Business, 1992.

\_\_\_\_\_. **Integrating individual and the organization**. 4.ed. New Brunswick (USA): Transaction Publishers, 1997.

ARTHUR, Michael, ROUSSEAU, Denise. **The boundaryless career**: a new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford University Press, 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

BÉDUWÉ, Catherine, ESPINASSE, Jean-Michel. France: politique éducative, amélioration des compétences et absorption des diplômés par l'économie. **Sociologie du Travail** Paris, v. 37, n. 4, 1995. p. 527-555.

BELTRAME, Elisiane. Tecnologia e padrão de concorrência da indústria de revestimentos cerâmicos de Santa Catarina. Florianópolis, 1998. **Dissertação** (Curso de Pós-Graduação em Economia). Universidade Federal de Santa Catarina.

BENTO, Sofia. Aprendizagem organizacional: discursos e práticas. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa. v. 5, n. 2, 1999. p.307-325.

BERGER, Peter. L., LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

BERNARDES, R. Trabalho: a centralidade de uma categoria analítica. In: **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo. v. 8, n. 1, p. 33-41. jan./mar., 1994.

BERNOUX, P. et al. **Technologies nouvelles**. Nouveau travail. Collection Recherches. Centre Fédéral: Paris, 1987.

BONIN, L. F. R. Indivíduo, cultura e sociedade. In: STREY, Marlene Neves et al. **Psicologia social contemporânea**: livro texto. Petrópolis: Vozes, 1998.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**: como sobreviver em um mercado cada vez mais seletivo e preparar sua empresa para o próximo milênio. São Paulo: Círculo do Livro, 1991.

BRANDÃO, Hugo Pena, GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? [CD-ROM]. ENANPAD, 23. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

BRUYNE, P., HERMAN, J., SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total**: no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CATTANI, Antonio David. **Processo de trabalho e novas tecnologias**: orientação para pesquisa e catálogo de obras. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1995.

**CERÂMICA**: técnica e arte. São Paulo: PINI Edit., ano 1.n. 6, ago./set. 1999

CERQUEIRA NETO, E. P. **Reengenharia do negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994.

CHANLAT, Jean François. Quais carreiras e para qual sociedade ? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 35, n. 6, nov./dez. 1995. p. 68-75.

\_\_\_\_\_. Quais carreiras e para qual sociedade II? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./mar. 1996. p. 13-20.

\_\_\_\_\_. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.21-46.

**CONSTRUÇÃO**. Suplemento da Revista Construção. Ed. esp. 5º Prêmio Pini. Melhores da Construção 1999. out./nov. 1999.

CODO, Wanderley. Qualidade, participação e saúde mental: muitos impasses e algumas saídas para o trabalho no final do século. In: DAVEL, Eduardo, VASCONCELOS, João. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 139-167.

COOPER, Emmanuel. **Historia de la cerámica**. Barcelona: Ediciones CEAC, 1987.

CORADI, C. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ/Revan, 1994.

COUTINHO, L., FERRAZ, J. C. (coord.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Edit. da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

CUNHA, Miguel Pina, VERHALLEN, Theo M.M. Organizational Innovation: an overview of topics, models and research directions. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 4, n. 2, out., 1998. p.5-33.

CUNHA, Miguel Pina e. Liderando para o futuro: os ciclos de aprendizagem e desaprendizagem organizacional. **Comportamento organizacional e gestão**, Lisboa., v. 5, n. 2, 1999. p. 267-287.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DELEUZE, Gilles, GUATTARI, Félix. Mil platôs. Capitalismo e esquizofrenia. **Coleção TRANS**. Rio de Janeiro: Editora 34 Nova Fronteira, 1996. v. 1.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DESAUMERS, Julieta Beatriz R. Formação, ou qualificação, ou competência... **Veritas**, Porto Alegre, v. 38, n. 149, mar. 1993. p. 103.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. São Paulo: Saraiva, 1990.

DOSI, G. The nature of innovative process. In: DOSI, G. et al. (eds.). **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1988. p. 221-238.

DUBAR, Claude. La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence. **Sociologie du Travail**, Paris, v. 38, n. 2, 1996. p. 179-194.

DUGUÉ, Élisabeth. La gestion des compétences: les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. **Sociologie du Travail**, Paris, v. 36, n. 3, 1994. p. 273-292.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Autonomia para o desenvolvimento profissional: utopia ou realidade no contexto brasileiro. In: MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 157-170.

DUTRA, Joel Souza, HIPÓLITO, José Antônio Monteiro, SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências. [CD-ROM]. ENANPAD, 22. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998.

ENRIQUEZ, Eugene O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17. jan./mar. 1997.

ERIKSON, Erick H. **Identidade, juventude e crise**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976a.

\_\_\_\_\_. **Infância e sociedade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976b.

\_\_\_\_\_. **O ciclo de vida completo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n.3, p. 14-22. jul./set., 1996.

FAYOL, Henri General principles of management. In: MERRIL, H.F. **Classics in management**, New York: AMA, 1960.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

**FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA**. Departamento de Apoio Industrial. Pesquisa: a qualidade nas empresas catarinenses. Florianópolis: FIESC/DEAPI, 1996. 30 p.

**FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA/ INSTITUTO EVALDO LODI** Estudo da competitividade da indústria catarinense. Florianópolis: FIESC/IEL/SC, 1997.

**FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA** Departamento de Apoio Industrial. Pesquisa: implantação de sistemas de qualidade nas empresas de Santa Catarina. Florianópolis: FIESC/DEAPI, 1998. 58 p.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra –cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atals, 2000.

FONSECA, Tania Galli Epistemologia. In: STREY, Marlene Neves et al. **Psicologia social contemporânea**: livro texto. Petrópolis: Vozes, 1998.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.

FREYSSENET, Michel. Paradigmas tecnológicos e políticas de gestão. In: Seminário Internacional – PADRÕES TECNOLÓGICOS E POLÍTICAS DE GESTÃO. **Anais...** São Paulo, USP/UNICAMP, 1989. p. 93-119.

GADREY, Jean. La notion de flexibilité. In: GADREY, Jean, GADREY, Nicole. (Org.): **La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce**: flexibilité, diversité, compétitivité. L’Harmattan: Paris. Collection Pour l’Emploi, 1991. p. 8-17.

GAZIER, Bernard. **Les stratégies des ressources humaines**. Paris: La Découverte, 1993 (Tradução livre, Profa. Valmíria C. Piccinini, PPGA/UFRGS).

GARVIN, David **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

\_\_\_\_\_. **Building a learning organization**. **Harvard Bussiness Review**. jul./aug. 1993.

GOFFMAN, Erving. **Estigma**. São Paulo, 1985.

GRASEL, Dirceu. Investimento e crescimento em setores de elevada competição: os casos das indústrias de revestimento cerâmico e da agro-indústria de carnes. Florianópolis, 1999. **Tese**. (Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

GRAWITZ, Madeleine. **Métodos y técnicas de las ciencias sociales**. Barcelona: Edit. Hispano Europea, 1975.

GUATTARI, Félix. Linguagem, consciência e sociedade. In: LANCETTI, Antonio. **Saúdeloucura 2. Saúde em debate 31**. 3 ed. São Paulo: Hucitec, 1990.p. 3-18.

GUTTERIDGE, Thomas G., LEIBOWITZ, Zandy B., SHORE, Jane E. **Organizational career development**: benchmarks for building a world-class workforce. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

HALL, Richard. H. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 1997.

HACKMAN, J. Richard., WAGEMAN, Ruth. Total Quality Management: empirical, conceptual, and practical issues. **Administrative Science Quarterly**, n. 40, jun. 1995. p. 309-

342.

HAMMER, Michael, CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**: a manifesto for business revolution. New York: Harper Collins Corporation, 1993.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 9. ed. São Paulo: Loyola, 2000.

HAY GROUP. Remuneração e carreira baseadas em habilidades e competências. X Congresso Catarinense de Recursos Humanos. **Anais...** Florianópolis. set. 1999. 50 p.

HIRATA, Helena et al. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: SOARES, M.S.M. (org.) **Gestão da qualidade**: tecnologia e participação. Cadernos Codeplan. Brasília: s., 1992. p. 157-178.

HOLLARD, Michel. **Génie industriel**: les enjeux économiques. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 1994.

IANNI, Otávio. O mundo do trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo: Fund. SEADE, v. 8, n 1, 1994.

INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS. **Relatório Brasileiro**, São Paulo, n. 31.050, jun. 1993.

ISAAC, Stephen, MICHAEL, William B. **Handbook in research and evaluation**. 11 ed. San Diego: Edits, 1979.

ISHIKAWA, Kaoru **Controle de qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o projeto**: os novos passos para o planejamento de qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

JURAN, J. M, GRZYNA, F. M. **Controle da qualidade**: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1991.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**: dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERLINGER, Fred.Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

KILIMNIK, Zélia Miranda. Gerência Internacional de Recursos Humanos no Contexto da Globalização. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 253-273.

KIM, Daniel H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 61-92.

KLEIN, David. A. A gestão estratégica do capital intelectual: uma introdução. In: KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em

conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 1-12.

KOLB, David A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-41

LARANGEIRA, Sônia M. G. Qualificação. In: CATTANI, Antonio David. **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes, 1997.

LARANJA, Manuel. Inovação tecnológica e padrões de comportamento organizacional: uma interpretação da literatura. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v.4, n. 2, out. 1998, p. 35-57

LEITE, Elenice Monteiro. Trabalho e qualificação: a classe operária vai à escola. In: GITAHY, Leda. (Org.) **Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina**. Campinas: IG/UNICAMP; Buenos Aires:RED CID-CENEP, 1994a.

LEITE, Márcia de Paula. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: **O mundo do trabalho - crise e mudança no final do século**. São Paulo: Página Aberta, 1992.

\_\_\_\_\_. **O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária**. São Paulo: Scritta, 1994b.

LEITE, Márcia de Paula, POSTHUMA, Anne Caroline. **Reestruturação produtiva e qualificação: reflexões iniciais**. mimeo, 1995.

LÉVY, Pierre. Educação e cibercultura: a nova relação com o saber. **Educação, subjetividade e poder**, Porto Alegre, v. 5, jul. 1998. p. 9-20.

LOBOS, J. **Qualidade!** Através (a vez) das pessoas. São Paulo: J. Lobos, 1991.

LUNDVALL, B. A Introduction. In: LUNDVALL, B. A (ed.) **National systems of innovation**. Towards a theory or innovation and interactive learning. London: Printer, 1992. p. 1-19.

LUZ, Talita Ribeiro da. Desafios da Gerência Internacional e Novas Competências. In: RODRIGUES, Suzana B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 233-252

MACEDO-SOARES, T.D.V.A , LUCAS, D.C. **Práticas gerenciais de qualidade das empresas líderes no Brasil**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MACHADO, Lucília R. de S. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. **Coletânea**. São Paulo: Papyrus, 1992.

MAGALHÃES, Tânia Tasca. **Inovações tecnológicas e qualificação dos trabalhadores de empresas do setor metal-mecânico do estado do Rio Grande do Sul: estudo de casos**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

MARTIN-BARÓ, Ignácio. **Acción e ideología**: psicología social desde Centroamérica. 2 ed. El Salvador: UCA Editores, 1985.

MARX, Karl. **O capital**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, v. 1, 1971.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. 2. ed. New York: Harper e Row, 1970).

MATTOSO, Jorge. Terceira revolução industrial e mundo do trabalho. In: **A desordem do trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995.

MEDEIROS, Albertina Pereira. **Padrões gráficos para aplicação em revestimentos cerâmicos baseados na cultura do litoral sul de SC**. Florianópolis, 1997. Dissertação. (Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

MICKLETHWAIT, John., WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**: a revalorização do homem frente à tecnologia para o sucesso da nova empresa. 3. ed. Rio: José Olympio, 1993.

MOTTA, Paulo Roberto **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

NAFFAH NETO, Alfredo. **Outr'em-mim**: ensaios, crônicas, entrevistas. São Paulo: Plexus, 1998. p. 66-71.

NONAKA, Ikujiro., TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as Empresas japonesas geram a dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

OFFE, Claus. Trabalho: a categoria sociológica chave? In: OFFE, Claus. **Capitalismo desorganizado**. São Paulo: Brasiliense, 1989. p. 167-198.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.

PASTORE, J. **Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva**. São Paulo: LTR, 1994. p. 11-42.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

PETRUS, Claudia Rita F. J. Souto. Diagnóstico da Qualidade, utilização de ferramentas estatísticas e modelo de relacionamento com fornecedores em uma indústria cerâmica. Florianópolis, 1994. **Dissertação**. (Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

PICCININI, V. C. O trabalho flexível na indústria calçadista. Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho, 2., **Anais...** Águas de Lindóia, 01 a 05, dez. de 1996.



POLANYI, Karl A **grande transformação**: as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, Michael E. **The competitive advantage of nations**. London: Macmillan, 1990.

PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betânia Tanure de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 55-72.

PROCHNIK, V. **Programas regionais para modernização e difusão de tecnologia em indústrias tradicionais**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI. Jul. 1989.

QUIVY, Raymond., CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva Publicações, 1998.

RAPPAPORT, C.R. et al. **Psicologia do desenvolvimento**: a idade escolar e a adolescência. São Paulo: EPU, 1982.

ROESCH, Sílvia Maria Azevedo, ANTUNES, Elaine Di Diego. Gestão da qualidade total: liderança *top-down* versus gerenciamento participativo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 38-49, jul./set., 1995.

RUAS, R. Qualidade Total: organização e gestão do trabalho na produção industrial. **Documento de Estudo**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1994.

\_\_\_\_\_. Notas acerca das relações entre trabalho a domicílio, redes de subcontratação e as condições de competição. In: GITAHY, Leda. (org.). **Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina**. Campinas: IG/UNICAMP; Buenos Aires; RED CID-CENEP, 1998. p. 25-41.

\_\_\_\_\_. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento**. São Paulo, ago. 1999.

SALERNO, Mário Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. In: FERRETTI, Celso J. et al. **Novas tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 54-76.

\_\_\_\_\_. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPIERI, Roberto Hernández, COLLADO, Carlos Fernández., LUCIO, Pilar Baptista. **Metodología de la investigación**. Santafé de Bogotá/Colômbia, 1994.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço**: técnica e tempo, razão e emoção. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

\_\_\_\_\_. How can organizations learn faster?: the challenge of entering the green room. **Sloan Management Review**, winter, 1993. p. 85-92.

\_\_\_\_\_. **Career survival**: strategic job and role planning. San Diego: Pfeifer e Company, 1995.

\_\_\_\_\_. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

SENGE, P. **A Quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SIMÕES, Vitor Corado. Aprendizagem organizacional: da dimensão individual à relacional. **Comportamento organizacional e gestão**. Lisboa. v. 5, n. 2, 1999. p. 227-252.

STANKIEWICZ, François. Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos: el tiempo de las revisiones. In: STANKIEWICZ, François (Org.) **Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos**. el post-taylorismo. Buenos Aires: PROIITEC/SECyT-CEIL (Argentina), 1992. p. 21-61

STONER, James A F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

SWIERINGA, Joop, WIERDSMA, André. **La organización que aprende**. Wilmington (USA): Addison-Wesley, 1995.

TANGUY, Lucie. Competências e integração social na empresa. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Org.) **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997. p. 167-200.

TAYLOR, Frederick. W. What is scientific management? In: MERRIL, H.F. **Classics in management**. New York: AMA, 1960.

THOMAS, Jean. Competência(S) E Qualificação Profissional **Revista da Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho**, Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, n. 16/17, dez. 96/jun.97.

TOLFO, Suzana da Rosa, PICCININI, Valmíria Carolina. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. [CD-ROM]. ENANPAD, 22. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998.

TRIPODI, Tony. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

TRIVIÑOS, A N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Ática, 1987.

UMEDA, M. **TQC e administração de recursos humanos no Japão**. Belo Horizonte: UFMG/ Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni., 1996.

VALLE, Moisés Bernardo. **Estágio supervisionado em administração**. Itajaí: UNIVALI. dez. 1998. Área: Admin. Produção. 85 p. Departamento de Ciências Administrativas.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**.

Florianópolis: Insular, 1996.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, CARVALHO, Cristina. Qualidade e objetivos: implicações teóricas e metodológicas para a análise das organizações. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 121-147.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management**, v. 15, n. 1, 1973, p.11-21.

WILLEY, Raymond. Self-assessments spur business improvement at Merix Corporation. **National Productivity Review**, New York: Autumn, 1996. p. 93-105.

WOOD JR. Thomaz. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 4, set./out. 1992, p.6-18.

WOOD JR., Thomaz, URDAN, Flávi.Torres. Gerenciamento da Qualidade Total: uma revisão crítica. In: WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995. p. 152-71.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Thousand Oaks/CA: Sage Publications, 1994.

ZARIFIAN, Philippe, PALLOIX, C. **La société post-économique**. Paris: L'Harmattan, 1988.

ZARIFIAN, Philippe. As novas abordagens da produtividade. In: SOARES, Rosa M. S. M. **Gestão da empresa: automação e competitividade**. Brasília: IPEA, 1990. p. 74-97.

\_\_\_\_\_. La emergencia del modelo de gestión empresarial basado en las competencias. In: STANKIEWICZ, François. **Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos**. Buenos Aires: PROIITEC/SECyT-CEIL (Argentina), 1992. p. 101-107.

\_\_\_\_\_. **Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne?: l'émergence de la firme coopératrice**. Paris: Editions L'Harmattan, 1994.

### 8.1. Bibliografia consultada e não referenciada

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão, FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o *stress* e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, abr./jun. 1998. p. 40-51.

BEECHLER, Schon., YANG, John Zhuang. The transfer of japanese-style management to american subsidiaries: contingencies, constraints, and competencies. **Journal of International Business Studies**. New York. third quarter. 1994. p. 467-491.

- BRIDGES, William, **Mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BURREL, G., MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. London: Heinemann , 1979.
- CALDAS, Miguel, WOOD Jr., Thomaz. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1997.
- CECRISA. Informações da empresa; 1999.
- CECRISA. Relatório anual de atividades; 1999.
- CLARKE, T. , MONKHOUSE, E. **Repensando a empresa**. São Paulo:Pioneira, 1995.
- DAWSON, Patrick. Total Quality Management. In: STOREY, John. **New wage manufacturing strategies: organizational and human resource management dimensions**. London: Paul Chapman Publishing, 1994. p. 103-121.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. 5 ed. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.
- DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ELIANE. Documentos da empresa, 1999
- ELIANE. Abrindo a Porta para o Futuro, 1999
- ELIANE. Relatório anual de atividades. 1999.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA/SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL**. Fique por dentro. Informativo do Sistema SENAI/CET, Tijucas, v. 1, n. 2. nov. 1999.
- FLEURY, A C.C. Microeletrônica e Organização da Produção e do Trabalho na Empresa. **Revista São Paulo em Perspectiva**. v. 2, n.3, jul./set. 1988.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. mar/abr, 1993. p. 26-34.
- GIORGI, Amedeo. **Psicologia como ciência humana: uma abordagem de base fenomenológica**. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.
- GOODE, W. J., HATT, P. H. **Métodos em pesquisa social**. 7.ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.
- GUEST, R. Quality of work life: learning from Tarrytown. **Harvard Business Review**, jul./aug. 1979.. p. 76-87.
- GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas tecnologias de base microeletrônica e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina**. Tese de Doutorado, Florianópolis SC., Florianópolis, 1995. Tese. (Curso de Pós-Graduação em

Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 2.ed. São Paulo: Perspectiva, 1978.

MALVEZZI, Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos do desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo G. (org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 15-34.

MARTINS, R. A, TOLEDO, J. C. Proposta de modelo para elaboração de programas de gestão para qualidade total. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n.2, abr./jun. 1998. p. 52-9,

MARUANI, Margareth. Le commerce du travail a temps partiel. In: GADREY, J., GADREY, N. (Org.): **La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce: flexibilité, diversité, compétitivité**. L'Harmattan: Paris. Collection Pour l'emploi. 1991. p.21-33.

MICKLETHWAIT, J. , WOOLDRIDGE, A. Quem acredita nos gurus da gestão. **Exame Executive Digest**, [on-line] Ed. 33. 01/04/98. Capa. Gurus da gestão. <http://www.centroatl.pt/edigest/edições/ed33cap1.html>.

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

NAFFAH NETO, A. Entrevistas. Dossiê: Subjetividade. **Cadernos de Subjetividade**, São Paulo, v. 3, n.2 , p. 197-199. set./fev. 1995.

PORTOBELLO. Relatório anual de atividades. 1997.

PORTOBELLO. Home-page da empresa ([www.portobello.com.br](http://www.portobello.com.br)), 1999.

PORTOBELLO. Perfil social. 1998.

PORTOBELLO. Guia Rh. 1999.

POSTHUMA, Anne Caroline, LOMBARDI, Maria Rosa. Gênero e exclusão social no novo paradigma produtivo. Encontro Anual da ANPOCS , 20. **Anais...** Caxambu, 22 a 26, out. 1996.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, Marcos V. C. Uma investigação na qualidade de vida no trabalho de nível gerencial. ENANPAD, 13. **Anais** Belo Horizonte, ANPAD, v.1, 1989. p.1913-1927.

SALERNO, Mário. Produção, trabalho e participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa. In: FISCHER, Rosa Maria, FLEURY, Maria Tereza Leme. (orgs.) **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.

SCHULER, Randall S., HUBER, Vandra L. **Personnel and human resource management**. 4. ed. St Paul/MN: West Publishing Company, 1990.

SELLTIZ et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU/ EDUSP, 1975.

SILVA, N. Subjetividade. In: STREY, Marlene Neves et al. **Psicologia social contemporânea**: livro texto. Petrópolis: Vozes, 1998.

SKINNER, B.F. **Sobre o behaviorismo**. São Paulo: Cultrix, 1974.

\_\_\_\_\_. **Recent issues in the analysis of behavior**. Columbus: Merril Publishing Company, [s.d.].

SOUSA, Edson Luiz André. A Barroco e subjetividade. **Educação, subjetividade e poder**. Porto Alegre, v. 5, jul. 1998, p. 56-60.

STREY, Marlene Neves. Gênero. In: STREY, Marlene Neves et al. **Psicologia social contemporânea**: livro texto. Petrópolis: Vozes, 1998

TACLA, Z. **O livro da arte de construir**. São Paulo: Unipress, 1984.

SILVA, N., TOLFO, S.R. Qualidade de vida no trabalho e cultura organizacional: um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis/SC/Brasil. **Revista Convergência de Ciências Sociais**. n. 20 Centro de Investigación en Ciencias Políticas y Administración Pública/Universidad del estado de México, ago./dez. 1999.

TOLFO, S.R. Dilemas que as concepções de sujeito engendram à Teoria Administrativa e à Psicologia. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis: Editora da UFSC. Série Especial Temática n. 5, 20000.

ZARIFIAN, Philipe. **Le travail et l'événement**: essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle. Paris: l'Harmattan, 1995.

ZEITZ, Gerald. Employee attitudes toward total quality management in an EPA Regional Office. **Administration & Society**, New York, v. 28, n. 1, p.120-143, May 1996.



## ANEXO 01

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS

#### I – PROCESSO DE TRABALHO

1. Atividades que desenvolve no trabalho.
  - 1.1. O que faz?
  - 1.2. Como faz?
  - 1.3. O que necessita para fazer as atividades (conhecimentos, habilidades, condições físicas)?
  - 1.4. Você executa tarefas específicas ou várias tarefas simples?
  - 1.5. Você opera uma ou mais máquinas? De que tipo? Há quanto tempo?
  - 1.6. Como estão organizadas as atividades que serão feitas ?
  - 1.7. Como se decide a quantidade de produção?
  - 1.8. Como se estabelece o padrão de qualidade do produto?

#### II – QUALIDADE TOTAL

- 2.1. O que significa Gestão da Qualidade Total?
- 2.2. Como tomou conhecimento da TQM na empresa
- 2.3. Como a empresa implantou? Quais foram as reações?
- 2.4. Como a QT se faz refletir no seu trabalho? Na gestão?
- 2.5. Quais as ferramentas da Qualidade que são mais úteis no seu trabalho?
- 2.7. Houve aumento no número de máquinas/equipamentos? Alterou o modo de trabalhar? Refletiu-se em demissões?
- 2.8. As suas atividades envolvem a operação de diversas máquinas/equipamentos? Envolvia antes da QT? O que você pensa sobre isso?

#### III – MACRO-TENDÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

- 3.1. Além da Qualidade Total, a empresa adota outras formas de organizar o trabalho?
- 3.2. Há práticas adotadas que são próprias da Reengenharia? Quais?
- 3.3. Há práticas voltadas à aprendizagem organizacional? Quais?
- 3.4. A organização vem procurando flexibilizar as relações de trabalho com os empregados e o trabalho em si?
- 3.5. A organização contempla, ao mesmo tempo, a hierarquia-funcional, a cooperação horizontal, o modelo de camadas superpostas e o modelo da organização por projeto.

#### IV - POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO HUMANO

- 4.1. Qual a sua opinião sobre a qualificação dos empregados?
- 4.2. Quais os treinamentos que foram oferecidos pela empresa? E os externos?
- 4.3. Alteraram-se os treinamentos após a implantação da TQC? De que forma?
- 4.4. Freqüente algum curso oferecido/custeado pela empresa?
- 4.5. Qual a sua trajetória profissional anterior e dentro da empresa?
- 4.6. Como você avalia a carreira na empresa as suas possibilidades de ocupar outros “postos”? Existem atividades para que o empregado desenvolva a carreira na organização?
- 4.7. Existe avaliação de desempenho que subsidie o plano de carreira? Como ocorre? Como ocorria?
- 4.8. Você costuma planejar como quer/gostaria que fosse a sua trajetória profissional?
- 4.9. O que você entende por possibilidade de crescimento e desenvolvimento humano nas



organizações?

4.10. Como você vê a possibilidade de crescer como pessoa nesta empresa?

4.11. Como você avalia a PCDH no seu setor? E na empresa?

4.12. Qual a sua opinião sobre o tratamento que a empresa dispensa aos empregados?

#### V – CONTEXTO SOCIAL E EMPREGO

5.1. Como você avalia os reflexos do contexto do trabalho sobre os empregados.

5.2. Existem reflexos do desemprego naqueles que trabalham?

#### SINDICATO

5.1. Como você avalia a atuação do sindicato da sua categoria? Você observou mudanças com a implantação da TQC?

5.2. Como é o relacionamento do sindicato com esta empresa?

#### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

a) 1 – Nome

b) – Cargo

c) – Tempo de empresa

d) Escolaridade

## ANEXO 02

### Lista de documentos consultados

- Perfil social da empresa Toscana;
- Fluxo de operações das unidades de produção;
- Fichas técnicas de produtos;
- Projeto de inovação;
- Guia de Recursos Humanos;
- Manuais de Normas da Certificação;
- Matriz de Habilidades;
- Prova de Banca de Esmaltação;
- Guia RH;
- Material informativo para a integração do empregado à empresa;
- Relatórios do DRH (índices de *turnover*, absenteísmo e levantamento da escolaridade – 1º Grau
- Material de sensibilização e divulgação do Programa de Qualidade Total.

## ANEXO 03

**Distribuição dos Entrevistados por cargo, lotação e tempo de serviço**

CARGO/FUNÇÃO	LOTAÇÃO	QTDE.	TEMPO SERVIÇO
Diretor	Dir. Industrial	01	21 a
Gerente	Expedição	01	02 a
Gerente	Financeiro	01	18 a
Gerente	Toscana 1	01	19 a
Gerente	Toscana 2 e 3	01	02 m
Gerente	Toscana 5 e 6	01	13 a
Gerente	Planej. Industrial	01	25 a
Gerente	Qualidade e Recursos Humanos	01	03 m
Gerente	Suprimentos	01	07 a
Chefe de Divisão	Info. Gerenciais e sup. Controle finance e adm.	01	08 a
Chefe de Divisão	Qualidade, Engenharia e Seg	01	06 a
Chefe de Divisão	T6	01	14 a
Chefe de Divisão	T1	01	10 a
Chefe de Divisão	T2 e 3	02	5a e 13 a
Chefe de Divisão	T4	01	09 a
Chefe de Divisão	Design	01	06 a
Chefe de Divisão	Almoxarifado de Peças	01	15 a
Chefe de Divisão	Laboratório	01	11 a
Chefe de Divisão	Vendas	01	02 a
Chefe de Divisão	Atendimento ao Cliente	01	06 a
Chefe de Divisão	Adm. RH	01	03 a
Chefe de Divisão	Contabilidade	01	16 a
Assistentes	T1	02	16 a e 15 a
Assistentes	T2	02	13 a e 5 a
Assistentes	T3	02	05 a e 6 a
Assistentes	T4	02	05 a e 6 a
Assistente	T5	01	11 a
Assistente	T6	01	04 a
Mecânico	T1	01	05 a
Oper. Telagem	T1	01	12 a
Téc. Processo	T1	01	05 a
Oper. Esmaltação	T2	02	01 a e 07 a
Oper. Prensa	T3	02	05 a e 05 a
Classificador	T3	01	06 a
Oper. Multifuncional	T4	01	05 a
Oper. Esmaltação	T4	01	05 a
Classificador	T5	01	06 m
Oper. Forno	T5	01	05 a
Oper. Forno	T6	01	04 a

## ANEXO 04

### OPINIÃO DA PESQUISADORA SOBRE AS VIVÊNCIAS NA EMPRESA

A primeira visita da pesquisadora à empresa ocorreu em junho de 1999, junto com um grupo constituído de alunos do Curso de Engenharia Mecânica da UFSC. Na ocasião houve uma exposição sobre o Programa de Qualidade da Toscana pelo Chefe de Divisão de Qualidade.

Ao final da apresentação, o mesmo sugeriu que eu retornasse em outra oportunidade para resolver dúvidas quanto às políticas de recursos humanos (matriz de habilidades, carreira, qualificação). Iniciei em agosto os contatos com a psicóloga, para esclarecer melhor as questões, bem como explicar o projeto que pretendia desenvolver. A idéia foi muito bem acolhida e a profissional se comprometeu a dar retorno sobre a viabilidade, mas isso não se concretizava. Após desistir desta via, retornei o contato com o Chefe de Divisão de Qualidade, que rapidamente marcou uma entrevista com o Gerente de Recursos Humanos e deu o **start** para o trabalho (agosto de 1999). A psicóloga havia se desligado da empresa para trabalhar em uma sociedade.

Inicialmente havia uma grande formalidade para a minha introdução na empresa. Sempre devia esperar na recepção para que o próprio chefe de Qualidade ou algum técnico pudesse me acompanhar, tanto nas idas quanto nos retornos das entrevistas. Os entrevistados, no início já perguntavam se eu sabia voltar ao prédio da administração, mas logo lembravam que segundo o acordado eu não retornaria sózinha. Embora o parque fabril fosse grande, comecei a pensar que haveria um controle estreito sobre os meus passos na Toscana. Quando achei que havia liberdade para tanto, falei da minha sensação de estar tirando as pessoas do trabalho (que realmente sentia) para me acompanharem e fui recomendada sobre a preocupação extrema que havia com a segurança e que um acidente comigo seria muito prejudicial a todos.

Na seqüência das entrevistas e com os relacionamentos que fui estabelecendo, passei a desfrutar de liberdade de ir e vir, de modo que agendava com as próprias chefias os horários, sem qualquer tipo de intervenção, com o anúncio do encontro pela recepcionista.

Os contatos eram pouco formais, exceto em poucas entrevistas. Em alguns casos, as chefias foram apresentadas pelos apelidos e depois de algum tempo o Gerente de Qualidade e

Recursos Humanos brincou que eu estava tantas vezes lá que já parecia incorporada ao quadro de pessoal.

Sempre houve disponibilidade para fornecer dados da empresa, bem como documentos que fossem do interesse da pesquisa.

O principal aspecto que ficou marcado, foi a sinceridade que os empregados demonstraram nas suas repostas e que até mesmo surpreenderam a pesquisadora. Nem sempre foi possível realizar as entrevistas em local totalmente protegido de escuta, uma vez que a empresa tem poucas salas totalmente fechadas. Mesmo assim, os sujeitos se mostraram francos sobre aquilo que vivenciam no seu trabalho e os seus reflexos fora da Toscana. Considerando o conjunto das entrevistas, identificou-se somente quatro entrevistados (diretor, dois gerentes e um assistente) que procuraram se manter com certa distância da vivência. Observa-se nas diversas falas do Diretor uma posição que sempre é positiva ou que remete para os planos e projetos, mostrando uma plena introjeção dos valores culturais e da expectativa da empresa em relação a gerentes do topo.

O desvelar da empresa mostrou um grande parque fabril, em que as diferenças entre as unidades saltam aos olhos. As fábricas mais antigas (T2 e T3) são mais acinzentadas - aparentando certa sujeira - mais barulhentas e escuras, ao passo que nas unidades mais novas ocorre o contrário.

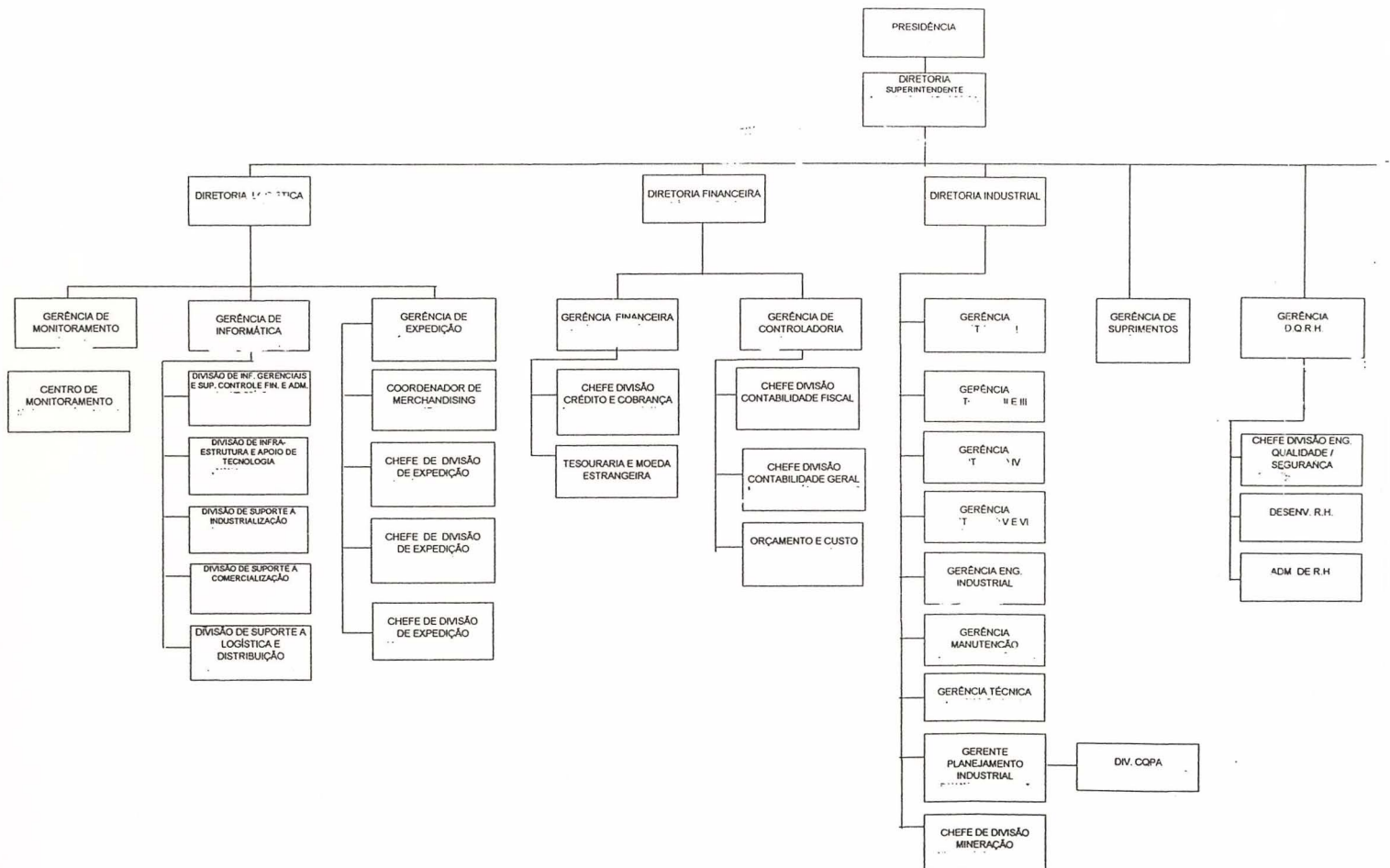
Verificou-se que o conjunto dos empregados tem uma escolaridade e qualificação que nada deixa a desejar em relação a outros setores produtivo e até no mesmo setor. Não houve maiores dificuldades para que os entrevistados compreendessem os questionamentos que lhes foram colocados, como é possível verificar pelos relatos transcritos. Isso contrariou inclusive a opinião de algumas chefias, que avaliavam a impossibilidade dos subordinados responderem as perguntas.

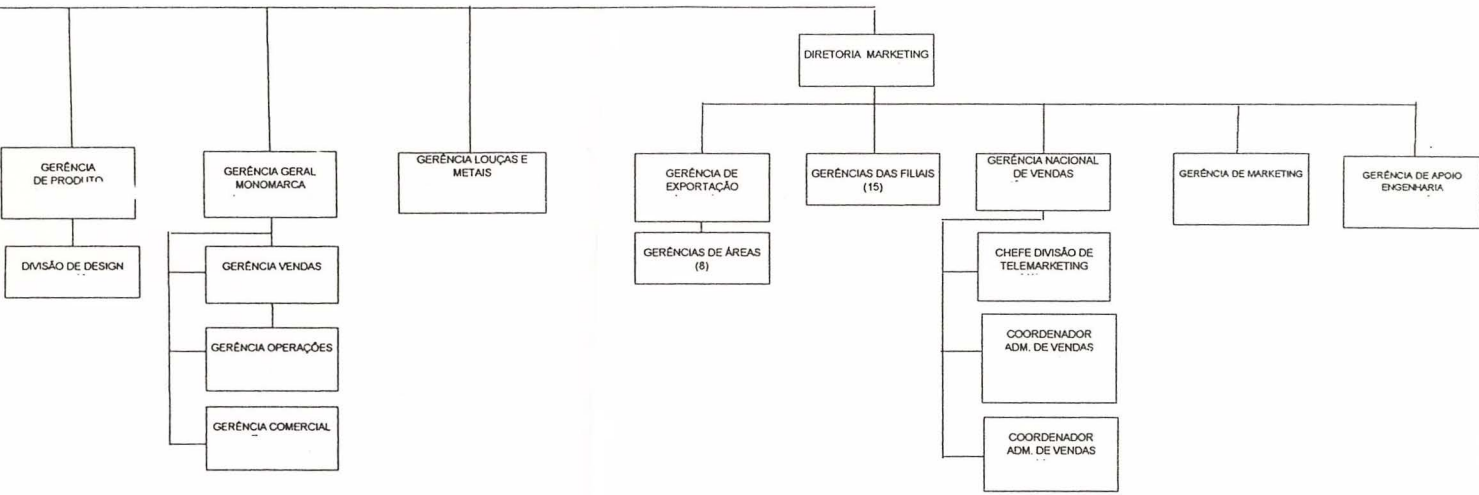
Não foi possível fazer uma entrevista com o Diretor Superintendente, pois embora o Chefe da Divisão de Qualidade tenha realizado reiteradas tentativas, o mesmo não deu retorno.

Ao término do trabalho, havia um conjunto de manifestações de expectativa de devolução do trabalho, desde o Diretor até os trabalhadores. Segundo o Gerente de Recursos Humanos, deverá existir um momento em que todos os participantes da pesquisa sejam convidados para receber os resultados.

ANEXO 05

ORGANOGRAMA DA EMPRESA





---

**CURSO TÉCNICO  
ESPECIAL EM CERÂMICA**

---

---

**INTRODUÇÃO**

---

O curso Técnico Especial em Cerâmica tem duração de dois anos, divididos em duas fases distintas: Fase Escolar e Estágio Supervisionado, com duração total de 2175 horas/aula.

A Fase Escolar será desenvolvida em três semestres com 1575 horas/aula, e o Estágio em um semestre com 600 horas.

---

**INDICADOR CURRICULAR**

---

- Duração total do curso : 04 semestres.
- Carga horária diária : 05 horas/aula .

- Carga Horária Total : 1575 horas/aula
- Estágio Supervisionado: 600 horas .
- Carga horária total : 2175 horas/aula.

---

**ATRIBUIÇÕES GERAIS ?**

---

O Técnico em Cerâmica é um profissional que domina as técnicas do processo de fabricação de produtos cerâmicos, tais como: Revestimentos cerâmicos, refratários, cerâmica estrutural e derivados. Desempenha funções técnicas relacionadas com as transformações físico-químicas das matérias primas que entram na composição dos materiais cerâmicos.

---

**O QUE FAZ ?**

---

- Realiza ensaios de caracterização física e químicas de matéria-prima e produtos .
- Atua em pesquisas, ensaios ou experiências relacionadas com as transformações físicas e químicas dos materiais cerâmicos, objetivando o desenvolvimento de novos produtos, ou novas aplicações em produtos já existentes.
- Participa no projeto, construção e funcionamento de instalações em Indústrias Cerâmicas ou Minerações e Beneficiamento de matérias primas .
- Controla e supervisiona os processos de fabricação de produtos cerâmicos.

---

**ONDE ATUA ?**

---

- Indústrias Cerâmicas em geral.
- Indústria de Cimento.
- Indústria de Mineração e Beneficiamento.
- Indústria do Vidro.
- Indústrias de Corantes e Aditivos Cerâmicos

---

**O QUE ESTUDA ?**

---

Disciplina
Matemática Básica
Física Aplicada
Química Aplicada
Desenho Técnico
Geologia Mineralogia
Org. e Normas Cerâmicas
Higiene e Seg. no Trabalho
Recursos Humanos
Materiais Cerâmicos
Controle. Est. Qualidade
Introdução a Informática
Ensaio Cerâmicos I
Ensaio Cerâmicos II
Operação de Produção
Massas Cerâmicas
Esmalte Cerâmico I
Esmalte Cerâmico II
Arte e Decorações
Máquinas e Equipamentos
Estágio Supervisionado

Folder do Curso Técnico Especial em Cerâmica

ANEXO 06



## ANEXO 07

## Levantamento do número de empregados contratados, demitidos e afastados

Mês	Admitidos	Demitidos	Total	Afastados
Jan-98	23	6	1.364	35
Fev-98	49	17	1.396	35
Mar-98	46	12	1.430	35
Abr-98	15	9	1.436	35
Mai-98	8	15	1.429	35
Jun-98	5	25	1.409	35
Jul-98	25	21	1.413	35
Ago-98	15	15	1.413	35
Set-98	16	24	1.405	35
Out-98	19	19	1.405	35
Nov-98	27	22	1.410	35
Dez-98	19	46	1.383	35
Total	22	19	1.408	35

Mês	Admitidos	Demitidos	Total	Afastados
Dez-98	-	-	1.383	
Jan-99	27	18	1.392	31
Fev-99	7	19	1.380	31
Mar-99	14	11	1.383	31
Abr-99	13	11	1.385	31
Mai-99	27	22	1.390	31
Jun-99	29	19	1.400	30
Jul-99	33	18	1.415	31
Ago-99	16	19	1.412	30
Quadro T Amér.		98	99	

Fonte: Divisão de Administração de RH- DQRH, 1999.

## ANEXO 08

## MATRIZ DE HABILIDADES

***MATRIZ DE HABILIDADES***

<b>CARGO:</b>	<b>REPORTA-SE A:</b>
<b>PAPEL NA ORGANIZAÇÃO:</b>	
<b>ESCOLARIDADE:</b>	<b>IDIOMAS:</b>
<b>EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL/TEMPO:</b>	
<b>CONHECIMENTOS TÉCNICOS:</b>	
<b>CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS:</b>	
<b>HABILIDADES:</b>	
<b>CURSOS:</b>	

**ANEXO 09**  
**INVESTIMENTOS DA EMPRESA/1998**

<b>PROGRAMAS</b>	<b>VALORES</b>
Benefícios	Milhares de Reais
Vale-Transporte	222.975
Alimentação	346.552
Previdência Privada	265.000
Saúde	749.249
Assistência médica e hospitalar	
Assistência odontológica	74.407
Seguro de vida	198.805
Farmácia	160.285
Comunidade	279.470
Doações	
Educação	253.420
Formação, qualificação profissional e bolsas de estudo	
Campanha de Participação	340.915
Programa de Participação nos Resultados (lucros)	
Recreação, esporte e cultura/ADEC	10.628
Total Geral de Investimentos:	2. 560.273
Custo total da mão-de-obra:	29.000.000

Fonte: Perfil social, 1998.

**ANEXO 10****QUADROS COM SÍNTESES DOS PRINCIPAIS CONTEÚDOS**

## 10.1 MACROTENDÊNCIAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

### 10.1.1 QUALIDADE TOTAL

#### 10.1.1.1 IMPLANTAÇÃO

<b>DIRETOR</b>	✓ Grande volume de trabalho;
<b>GERENTES</b>	✓ Poucas mudanças – no controle; ✓ Início – <i>top-down</i> tornando-se participativo;
<b>CHEFIAS</b>	✓ Estratégia para lidar com a informalidade e processo produtivo complexo; ✓ Início – <i>top-down</i> tornando-se participativo;
<b>ASSISTENTES</b>	✓ Grande volume de trabalho; ✓ Impacto sobre os empregados: resistências e susto; ✓ Estratégia que facilitou o processo produtivo;
<b>TRABALHADORES</b>	✓ Grande volume de trabalho - bomba; ✓ Impacto: assustador que gera sintomas físicos e mentais. ✓ Estratégia que facilitou o processo produtivo

### 10.1.1.2 A QUALIDADE E A CULTURA

<b>DIRETOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pessoas “vestem a camisa” da Qualidade;</li> <li>✓ Modelo de qualidade <i>in company</i>;</li> <li>✓ Centralização do modelo pela Direção;</li> <li>✓ Necessidade de desenvolver gestão participativa;</li> </ul>
<b>GERENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cultura da qualidade existia – normas para reduzir informalidade;</li> <li>✓ Descontinuidade em programas e mudanças;</li> <li>✓ Qualidade total é obrigatória;</li> </ul>
<b>CHEFIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informalidade e descentralização da gestão;</li> <li>✓ Ferramentas incorporando-se à cultura – menos G.A.;</li> </ul>
<b>ASSISTENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qualidade total é obrigatória, natural;</li> <li>✓ Valor introjetado, mas há retardo na atualização;</li> </ul>
<b>TRABALHADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valor introjetado;</li> <li>✓ Conflito entre a formalização e a informalidade;</li> </ul>

### 10.1.1.3 FERRAMENTAS PARA A QUALIDADE

<b>DIRETOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Melhoria contínua: importante mas falha;</li> </ul>
<b>GERENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Certificação: Norma ISO 9000;</li> <li>✓ Checklist;</li> </ul>
<b>CHEFIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Certificação: Norma ISO 9000;</li> <li>✓ Checklist;</li> <li>✓ Descontinuidade no uso de ferramentas;</li> </ul>
<b>ASSISTENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Checklist;</li> <li>✓ Ficha Técnica;</li> <li>✓ Set-up;</li> </ul>
<b>TRABALHADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Certificação: Norma ISO 9000;</li> <li>✓ Checklist;</li> <li>✓ Kanban;</li> <li>✓ Kaizen;</li> </ul>

#### 10.1.1.4 DIFICULDADES

<b>DIRETOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qualidade Ambiental;</li> </ul>
<b>GERENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relação com fornecedores;</li> <li>✓ Descontinuidade na manutenção de programas;</li> </ul>
<b>CHEFIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relação com fornecedores;</li> <li>✓ Descontinuidade na manutenção de programas;</li> <li>✓ Pouca estabilidade na produção (monoclassificação);</li> </ul>
<b>ASSISTENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pouca estabilidade na produção (monoclassificação);</li> <li>✓ Descontinuidade na manutenção de programas (Q);</li> </ul>
<b>TRABALHADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relação com fornecedores;</li> <li>✓ Falhas no comprometimento com o valor qualidade;</li> <li>✓ Falhas no reconhecimento pelo trabalho realizado;</li> </ul>



### 10.1.1.5 QUALIDADE FORA DA EMPRESA

<b>DIRETOR</b>	✓ “Está no sangue”. “Como vivíamos sem?”
<b>GERENTES</b>	✓ Princípios dos 5S na vida pessoal – organização e limpeza;
<b>CHEFIAS</b>	✓ Busca de melhorias fora do trabalho; ✓ Princípios dos 5S na vida pessoal – limpeza, organização e economia;
<b>ASSISTENTES</b>	✓ Princípios dos 5S na vida pessoal – disciplina, limpeza, organização; ✓ Treinamentos para uso em outros negócios;
<b>TRABALHADORES</b>	✓ Princípios dos 5S na vida pessoal – organização, superação de expectativas, meio ambiente;

## 10.1.2 APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

### 10.1.2.1 AS FORMAS DE APRENDER

<b>DIRETOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Treinamento e escolaridade;</li> </ul>
<b>GERENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Remanejamento;</li> <li>✓ Trabalho multifuncional em minifábrica;</li> <li>✓ <i>Benchmarking</i>;</li> <li>✓ Falta gerenciamento para uma visão compartilhada;</li> </ul>
<b>CHEFIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabalho multifuncional em minifábrica;</li> <li>✓ Princípios da Qualidade Total;</li> <li>✓ Experiências dos outros, dificuldades do processo;</li> <li>✓ Palestras, cursos, Internet, congressos;</li> </ul>
<b>ASSISTENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiências dos outros e erros;</li> <li>✓ Aprender a fazer;</li> <li>✓ Treinamentos e Cursos Técnicos;</li> </ul>
<b>TRABALHADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Treinamentos e Cursos Técnicos;</li> <li>✓ Acertos e erros;</li> <li>✓ Limites em tarefas repetitivas;</li> </ul>

### 10.1.2.2 APRENDIZAGEM PARA GERAR INOVAÇÃO

<b>DIRETOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pouca escuta ao mercado;</li> <li>✓ Produto desenvolvido pelo setor;</li> <li>✓ Inovação constante e assistemática;</li> </ul>
<b>GERENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inovação constante e assistemática (Projeto);</li> <li>✓ Parcerias, <i>benchmarking</i> e tecnologia moderna;</li> <li>✓ Preparar para inovar;</li> </ul>
<b>CHEFIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Projeto de Inovação;</li> <li>✓ <i>Benchmarking</i>;</li> <li>✓ Preparar e dar condições para inovar;</li> <li>✓ Produto desenvolvido pelo setor;</li> <li>✓ Inovam internamente;</li> </ul>
<b>ASSISTENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necessidade de preparar para inovar;</li> <li>✓ Orgulho da liderança em inovação;</li> </ul>
<b>TRABALHADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tecnologia permite inovar;</li> <li>✓ Preparar e dar condições para inovar;</li> <li>✓ Sugestões precisam ser bem fundamentadas;</li> </ul>

## 10.2 POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO HUMANO

### 10.2.1 QUALIFICAÇÃO

#### 10.2.1.1 CONCEPÇÃO DE QUALIFICAÇÃO

<b>DIRETOR</b>	✓ Treinamento, aprendizagem constante e escolaridade;
<b>GERENTES</b>	✓ Escolaridade para todos os níveis e Programa Trainee; ✓ Cursos Técnicos;
<b>CHEFIAS</b>	✓ Escolaridade, Treinamentos e Cursos Técnicos; ✓ Aprender a fazer com as experiências dos outros;
<b>ASSISTENTES</b>	✓ Escolaridade;
<b>TRABALHADORES</b>	✓ Cursos Técnicos; ✓ Escolaridade;

#### 10.2.1.2 TIPO DE QUALIFICAÇÃO

<b>TODOS</b>	✓ Multifuncionalidade: para cobrir faltas e sazonalidade (volante); ✓ Perspectiva de trabalho mais sistêmica;
--------------	--

### 10.2.1.3 DILEMAS

<b>GERENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Condições limitadas para qualificação;</li> <li>✓ Necessidade de treinamento técnico e comportamental;</li> <li>✓ Escolaridade elevada na produção;</li> <li>✓ Treinamento: pouca quantidade e qualidade;</li> </ul>
<b>CHEFIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descontinuidade na oferta de treinamentos;</li> <li>✓ Pessoal com qualificação insuficiente (atividades dinâmicas);</li> </ul>
<b>ASSISTENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dispensa por baixa escolaridade e adequação dos qualificados</li> </ul>
<b>TRABALHADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Treinamento: pouca quantidade;</li> <li>✓ Desinteresse pela qualificação;</li> <li>✓ Necessidade de aperfeiçoar treinamento com outros;</li> </ul>

## 10.2.2 A TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

### 10.2.2.1 CONCEPÇÃO DE CARREIRA

<b>DIRETOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Carreira vertical, mas informal;</li> <li>✓ Manifestações de expectativas de ocupação do seu cargo;</li> </ul>
<b>GERENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inexistência de plano de carreira;</li> <li>✓ Expectativas de ocupação do cargo do superior;</li> <li>✓ Recrutamento de sucessores externos;</li> </ul>
<b>CHEFIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expectativas de ocupação do cargo do superior;</li> <li>✓ Inexistência de plano de carreira;</li> <li>✓ 1º Chefe ascendeu a Gerente;</li> <li>✓ Recrutamento de sucessores externos;</li> </ul>
<b>ASSISTENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ascensão pela escolaridade;</li> <li>✓ Recrutamento de sucessores externos;</li> </ul>
<b>TRABALHADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ascensão pela escolaridade;</li> <li>✓ Concorrência dificulta ascender;</li> </ul>

### 10.2.2.2 DILEMAS DA CARREIRA

<b>DIRETOR</b>	✓ Necessidade de estruturação;
<b>GERENTES</b>	✓ Necessidade de estruturação; ✓ Evitar recrutamento externo;
<b>CHEFIAS</b>	✓ Evitar recrutamento externo; ✓ Paternalismo, “panelinha” e injustiças;;
<b>ASSISTENTES</b>	✓ Necessidade de estruturação; ✓ Evitar recrutamento externo; ✓ Dificuldades e Paternalismo, “panelinha”;
<b>TRABALHADORES</b>	✓ Estar “no lugar certo na hora certa”;

### 10.2.3 COMPETÊNCIAS

#### 10.2.3.1 MATRIZ DE HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

DIRETOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descreve a qualificação, requisitos e permite avaliar desempenho;</li> </ul>
GERENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestão por competências: conhecimentos habilidades e atitudes;</li> <li>✓ Formalização de diretrizes de RH;</li> <li>✓ Descontinuidade na adoção;</li> </ul>
CHEFIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Norteia o desempenho na função;</li> <li>✓ Necessidade de que seja flexível;</li> <li>✓ Descontinuidade na adoção;</li> </ul>
ASSISTENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dificuldade em se adequar ao perfil;</li> <li>✓ Necessidade de que seja flexível;</li> <li>✓ Descontinuidade na adoção;</li> </ul>
TRABALHADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necessidade de especificar requisitos;</li> <li>✓ Inadequação de pessoas ao perfil;</li> </ul>



**10.2.3.2 COMPETÊNCIAS E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL**

<b>DIRETOR</b>	✓ Reduz ansiedade de ascensão;
<b>GERENTES</b>	✓ Aponta requisitos para a ascensão;
<b>CHEFIAS</b>	✓ Aponta requisitos para a ascensão; ✓ Relegada devido a recrutamento externo;
<b>ASSISTENTES</b>	✓ Ampliação de requisitos e reconhecimento;
<b>TRABALHADORES</b>	✓ Necessidade de requisitos flexíveis;

## 10.2.4 CRESCIMENTO HUMANO

### 10.2.4.1 DESENVOLVIMENTO PESSOAL

<b>DIRETOR</b>	✓ Crescimento da pessoa - crescimento da empresa;
<b>GERENTES</b>	✓ Crescimento pessoal – crescimento profissional
<b>CHEFIAS</b>	✓ Dentro e fora da empresa – busca do lado humano; ✓ Crescimento profissional; ✓ Valores: bondade, justiça, maturidade;
<b>ASSISTENTES</b>	✓ Elevação do nível de escolaridade; ✓ Estratégia que facilitou o processo produtivo;
<b>TRABALHADORES</b>	✓ Elevação do nível de escolaridade; ✓ Crescimento profissional;

### 10.2.4.2 AS PESSOAS “VISTAS” PELA EMPRESA

<b>DIRETOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “As pessoas são as coisas mais importantes”;</li> <li>✓ Chavão, jargão;</li> </ul>
<b>GERENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diferencial competitivo;</li> <li>✓ Cumprimento dos contratos, respeito e QVT;</li> <li>✓ Gasto excessivo de tempo no trabalho;</li> <li>✓ Paternalismo;</li> </ul>
<b>CHEFIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bom tratamento, possibilidade de crescer e respeito;</li> <li>✓ Pouco reconhecimento e frustração de expectativas;</li> <li>✓ Interesse nas habilidades;</li> </ul>
<b>ASSISTENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reconhecimento e contrapartidas (benefícios);</li> <li>✓ Respeito;</li> </ul>
<b>TRABALHADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possibilidade de negociação (adiantamentos);</li> <li>✓ Segurança;</li> <li>✓ Respeito;</li> </ul>

### 10.3 TRABALHO E EMPREGO

<b>DIRETOR</b>	✓ Competitividade permite segurança;
<b>GERENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contexto assusta - inseguranças;</li> <li>✓ Empregabilidade - segurança;</li> <li>✓ Fator positivo para a empresa;</li> </ul>
<b>CHEFIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desemprego – crise de consumo;</li> <li>✓ Emprego – segurança, empresa sólida</li> <li>✓ Excedente de pessoal fragiliza o trabalhador;</li> <li>✓ Empregabilidade - segurança;</li> </ul>
<b>ASSISTENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contexto assusta - inseguranças;</li> <li>✓ Fornecem exemplos que ameaçam a segurança;</li> <li>✓ Empregabilidade - segurança;</li> </ul>
<b>TRABALHADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contexto assusta - inseguranças;</li> <li>✓ Qualidade e competitividade permitem segurança;</li> <li>✓ Empregabilidade - segurança;</li> </ul>

