

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Carlos Farias Batista

FATORES DE SATISFAÇÃO

**Uma análise de como as empresas e trabalhadores gerenciam a
motivação.**

Americana, SP

2014

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Carlos Farias Batista

FATORES DE SATISFAÇÃO

**Uma análise de como as empresas e trabalhadores gerenciam a
motivação.**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Prof. ^o Dr. Carlos Henrique Menezes Garcia
Área de concentração: Relações Trabalhistas

Americana, SP

2014

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS

Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

Batista, Carlos Farias

B336f

Fatores de satisfação: uma análise de como as empresas e trabalhadores gerenciam a motivação. / Carlos Farias Batista. – Americana: 2014.

54f.

Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Henrique Menezes Garcia

1. Motivação I. Garcia, Carlos Henrique Menezes
II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU: 316.46

Carlos Farias Batista

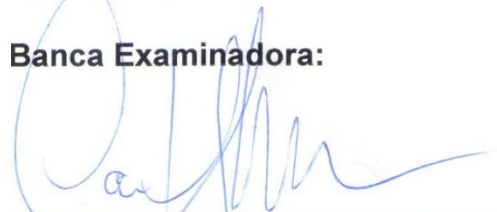
FATORES DE SATISFAÇÃO

**Uma análise de como as empresas e trabalhadores gerenciam a
motivação**

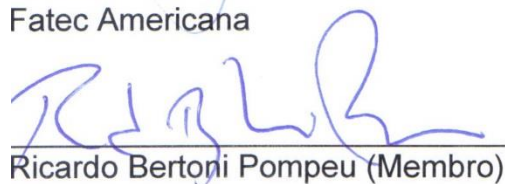
Trabalho de graduação apresentado
como exigência parcial para obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão
Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de
Tecnologia – FATEC/ Americana.
Área de concentração: Relações
Trabalhistas

Americana, 03 de Dezembro de 2014.

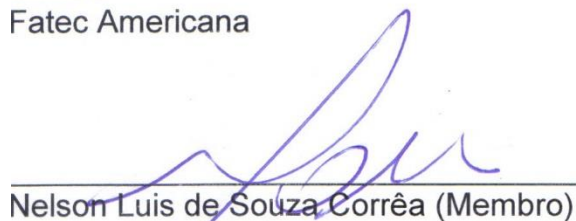
Banca Examinadora:



Carlos Henrique Menezes Garcia (Presidente)
Doutor
Fatec Americana



Ricardo Bertoni Pompeu (Membro)
Mestre
Fatec Americana



Nelson Luis de Souza Corrêa (Membro)
Especialista
Fatec Americana

Resumo

Devido a várias mudanças ocorridas nas relações trabalhistas ao longo dos anos, as empresas precisaram se adaptar a novos modelos de gerenciamento da sua mão de obra, profissionais de Recursos Humanos buscam por novos treinamentos e novas técnicas para estar motivando os trabalhadores. Este trabalho tem por objetivo buscar o entendimento de como o trabalhador procura se sentir motivado dentro de uma empresa diante de tantas mudanças nos modos de trabalho, onde sua mão de obra está sendo cada vez mais explorada e este não tem o devido reconhecimento. O presente trabalho buscará entender também como gestores atuam e quais ferramentas para motivar os trabalhadores e como as empresas também o fazem, para isso será usada como fonte de estudo uma empresa metalúrgica do setor de auto peças localizadas na cidade Nova Odessa, S.P. Com o resultado encontrado neste estudo através de entrevistas a trabalhadores e gestores e com o auxílio de bibliografias de diversos autores especialistas em recursos humanos e em relações trabalhistas, podemos entender que pode sim haver uma harmonia entre empresa e trabalhador onde se é possível obter ganhos para ambos os lados sem uma exploração desordenada.

Palavras chave: Recursos Humanos, motivação; treinamentos; exploração

ABSTRACT

Due to various changes occurred in the labor relations along the years, the enterprises needed to fit to the new management models of his workforce, Human Resources professionals searching for new trainings and new technics to motivate the workers. This work targets to bring the understanding of how the worker feels motivated in a enterprise against of many changes on work modes, where your workforce is being increasingly exploited and the worker is not receiving his due recognition. This work searches understanding too how the managers works and his tools to motivate the workers and how the enterprises also do this; for this will be used as study sources a metallurgical enterprise of the auto parts section, located in the city of Nova Odessa, S.P. As a result found on this study beyond the diverse authors specialized in human resources and labor relationship, we could understand that would be some harmony between the enterprise and the worker, where is possible obtain gains for both sides without a disordered exploitation.

Keywords: *Human Resources, motivation; trainings; exploitation.*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tabela de avaliação de desempenho.....	24
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADC: Associação Desportiva Classista

CLT: Consolidação das Leis Trabalhistas

EPI: Equipamento de Proteção Individual

LER: Lesão por Esforço Repetitivo

PLR: Participação no Lucros e nos Resultados

RH: Recursos Humanos

SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

Sumário

INTRODUÇÃO.....	7
Justificativa.....	8
Situação Problema	11
Objetivos.....	12
Objetivo Geral.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Metodologia.....	13
CAPITULO 1.....	15
REFERENCIAIS TEÓRICOS.....	15
1.1 Análises motivacionais.....	15
1.2 As novas fases do emprego.....	18
1.3 Um novo perfil de trabalhador e novos meios de avaliação.....	22
CAPÍTULO 2.....	27
ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO DE PRODUÇÃO.....	27
2.1 Introdução	27
2.2 A Empresa.....	28
2.3 As adequações no modo de trabalho	31
2.4 As novas tecnologias	32
2.5 A motivação na visão de gestores e dos trabalhadores	36
2.6 A crise econômica mundial.....	39
CAPITULO 3.....	43
ESTUDO DE CASO.....	43
3.1 Happy Hour	46
3.2 Sistemas de sugestões	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERENCIAS.....	52

INTRODUÇÃO

Este trabalho visa entender como os gestores de empresas procuram meios para manter os trabalhadores em seus cargos, buscando diferentes formas para motiva-los já que nos dias atuais a rotatividade dentro das empresas é um fator preocupante. Diante disso outro grande problema que pode gerar a rotatividade nas empresas é a falta de identificação do trabalhador com a empresa, ou o não atendimento de suas necessidades pessoais por parte da empresa, como salário adequado, boas condições de trabalho, segurança, etc. A empresa que tem uma rotatividade muito elevada poderá vir a ficar com uma imagem negativa perante a sociedade, no campo econômico isso também é fator crítico pois os custos com a contratações e demissões são altos e também custos com treinamentos internos e externos para novos funcionários.

Por outro lado podemos observar também a escassez de mão de obra qualificada em todos os segmentos profissionais, as pessoas estão procurando cada vez mais empregos voltados para as áreas de tecnologia e deixando de lado alguns empregos com baixa remuneração, onde o nível exigido de escolaridade não precisa ser muito alto. A decisão que leva uma pessoa a optar por uma carreira profissional é um assunto complexo, porque existem vários fatores que podem leva-la a tomar essa decisão tais como: social, financeiro, afinidade ou até mesmo por oportunidade de momento. Iremos procurar entender como e de que maneira os gestores atuam para trazer e manter o entusiasmo aos trabalhadores, como fazer para que estes tenham grande entusiasmo igual àquelas pessoas que praticam o voluntariado por exemplo, aquelas que se dedicam a uma causa sem contar com um retorno financeiro, de que maneira este exemplo de dedicação pode ser transferido para dentro das industrias, e como os trabalhadores podem se motivar sendo que nos dias de hoje são considerados como números.

O presente estudo mostrará também como os profissionais buscam cada vez mais se aperfeiçoarem e se qualificarem para o mercado de trabalho que está cada vez mais exigente na busca por profissionais competentes e qualificados, as empresas nos dias de hoje buscam profissionais experientes por não se disporem a ter grandes gastos com treinamento e formação desses profissionais, vê-se que

também que esse tipo de formação antes era de exclusividade da empresa existindo setores da empresa que eram exclusivos para treinamentos e formação de seus profissionais.

A seguir no primeiro capítulo abordaremos toda a parte relacionada ao referencial teórico, onde foram consultados livros, revistas especializadas, trabalhos acadêmicos e artigos relacionados a motivação e as relações trabalhistas.

No segundo capítulo iremos fazer uma análise crítica da empresa que será alvo deste trabalho, como se dá a motivação dos trabalhadores e como as relações trabalhistas impactam no dia a dia da empresa.

E no terceiro capítulo teremos um estudo de caso, onde poderemos ter uma noção de como os modos de gerenciar podem afetar diretamente a motivação dos trabalhadores.

Justificativa

É um desafio muito grande para as empresas tentar entender o que causa a desmotivação ou a motivação de seus funcionários, como tentar reter talentos dentro das empresas, com o avanço da tecnologia muitas pessoas buscam novas oportunidades no mercado de trabalho, elas estudam e especializam e acabam deixando seus postos de trabalho em busca de algo melhor.

E em alguns casos podemos observar que existem muitas vagas em aberto e pouca procura por essas, visto que vagas em alguns casos são por despreparo do próprio trabalhador, então as empresas muitas vezes oferecem alguns benefícios aos novos funcionários e estendem benefícios aos funcionários que já fazem parte de seu quadro.

Para Antunes (1999) um dos fatores que podem desmotivar os trabalhadores e a diferença entre as funções e salários, isso se dá principalmente no que diz respeito entre homens e mulheres; trabalhos com uma necessidade maior de domínio tecnológico ainda são exclusivos de homens e trabalhos mais repetitivos são destinados as mulheres e por consequência disso o ganho das mulheres são menores. No Japão por exemplo essa política diferenciada em razão do sexo é muito forte, as empresas praticam tal distinção abertamente, já algumas empresas

francesas não fazem tal distinção entre mulheres casadas e solteiras diferentemente das suas filiais no Brasil, e o que fazer para não desmotivar essas trabalhadoras? Outro fator que preocupa é a o alto crescimento do chamado “terceiro setor”, ou terceirização, onde as empresas cada vez mais fracionam parte de seu processo produtivo a outras empresas, que podem estar próximas a ela ou não. Dessa maneira os trabalhadores que continuam dentro da empresa podem vir a sentirem de certa forma ameaçados por tal situação, visto isso o que os gestores podem estar fazendo junto a esses trabalhadores para que os mesmos não deixem de acreditar na empresa?

Segundo Morgan (2007) algumas empresas e seus trabalhadores vivem uma espécie de prisão psíquica, onde em alguns casos os mesmos têm medo de mudanças ou tem um egocentrismo muito grande que os impede de enxergar novos horizontes, novas oportunidades e também a casos que as empresas não abrem espaços para que seus funcionários possam opinar a respeito.

Essa maneira de pensar pode vir a atrapalhar a ascensão da empresa, ou até mesmo pode ocasionar o fechamento da mesma. Em tempos de mudanças, em todos os setores podemos encontrar casos de empresa que no passado foram grandes potencias e hoje lutam para se manter vivas, é como se mantivéssemos nossos pensamentos engessados, nesses casos os gestores quando preparados a ouvir seus subordinados poderão contornar algumas situações com mais facilidades.

O presente trabalho nos direciona também a três diferentes focos, que são eles: o foco acadêmico, foco social e foco pessoal.

O foco acadêmico deste trabalho poderá vir a servir de base para outros estudantes e pesquisadores que tenham interesse neste mesmo assunto, para que dessa forma possam aprofundar seus estudos e suas pesquisas, buscando entender essa relação entre empresa e funcionário.

O foco social do trabalho tem por finalidade obter dados através de pesquisas, leituras e estudos de caso para identificar como é essa relação entre as empresas e os trabalhadores. E poderá se fazer importante meio de pesquisa para empresas, trabalhadores que através da leitura dos dados e relatos descritos no trabalho, possam ajudar a entender as relações trabalhistas e os diferentes meios de motivação.

E o foco pessoal do trabalho tem por finalidade fazer com que o autor tenha um melhor entendimento sobre esse tema e assim possa compreender melhor essa

relação de trabalho, e podendo fazer uso das informações obtidas afim de ajudar melhor a empresa onde atua e também oferecendo suporte a outras empresas ou a outros estudantes interessados no mesmo assunto.

Na possibilidade de ascensão profissional em alguns casos o que foi relatado por alguns trabalhadores, é que algumas pessoas que foram selecionadas a participar de programas de seleção interna, sequer foram chamadas para etapas seguintes do processo de seleção, e o que se viu foi pessoas com certa influência com gestores e gerentes da empresa conseguiram a vaga mesmo não estando preparadas tecnicamente para tal função.

As possibilidades de crescimento profissional não são muito claras, por exemplo, a vários trabalhadores do período noturno com formação técnica e também superior que se quer são lembrados pelos seus gestores, pois as decisões, as dúvidas e sugestões são melhor apreciadas durante os turnos do dia. Em todos os setores da empresa a líderes de produção, porem com pouca ou quase nada autonomia nas tomadas de decisão, em um caso especifico um líder de produção com experiência no seu posto de trabalho não pode deixar de seguir um roteiro determinado de produção que foi feito durante o dia, já que mudanças ocorrem durante o dia e a noite a configuração da produção não era mais eficaz.

Outros fatos também geram descontentamento nos trabalhadores como a demora na solução de problemas relativos a qualidade e respostas do setor de engenharia, outros porem ficam desmotivados pelo simples fato de sua máquina ou equipamento não estar produzindo corretamente e para os trabalhadores do período noturno na falta de um feedback efetivo gera descontentamento.

Na empresa existe um forte programa de sugestões e ideias que gratifica o trabalhador com valores em dinheiro a cada ideia implantada, podendo vir a dobrar de valor se tal sugestão for replicada a outros equipamentos ou processos. Porem um ponto que chama a atenção é que na maioria das vezes o trabalhador recebe o valor pela sua ideia mas não a vê implantada em seu posto de trabalho, gerando uma certa frustração, deixando claro que o trabalhador quer fazer parte do sucesso da empresa.

Mais adiante abordaremos diferentes estudos de caso onde algumas atitudes por parte de gestores e também por parte do RH da empresa, geraram um grande descontentamento nos trabalhadores.

Situação Problema

Dentro das empresas existem diversos setores responsáveis pela fabricação de seus produtos ou serviços, em alguns setores é exigida a força física como as áreas de produção, manutenção, movimentação por exemplo e em alguns outros setores é exigido a força intelectual, como recursos humanos, planejamento de produção, desenvolvimento de novos produtos, marketing e vendas. E em todos os setores suas dificuldades são específicas e tem diferentes métodos de solucionar tais problemas.

Como os gestores podem trabalhar a motivação de seus funcionários, fazendo com que eles sejam cada vez mais produtivos, fazendo com que a empresa seja cada vez mais competitiva no mercado.

O motivo do qual este estudo será realizado é tentar compreender o que realmente motiva as pessoas, o que fazem para se sentirem realizadas e sempre dispostas em seus postos de trabalho, as empresas (ao menos as grandes) sempre fazem uso de palestras motivacionais, para tentar sensibilizar seus funcionários cada vez mais.

As estratégias adotadas pela empresa são várias como: premiações por melhores ideias, encontros com diretores ou com o presidente da empresa para se fazer ouvir, mostrar o como está contente ou não com a empresa, reembolso estudantil, uma política de cargos e salários clara e objetiva, entre outros.

Nos mais diferentes cargos dentro da empresa a motivação se faz diferente a cada um deles, pois não se pode por exemplo oferecer os mesmos benefícios a cargos distintos como por exemplo: para um trabalhador que opera uma máquina poderá ser oferecido treinamento para uma melhor operação de seu equipamento de trabalho, já para um diretor que possui experiência não caberia um treinamento semelhante, para este caso seria mais compreensível oferecer a ele um período de trabalho em outra unidade da empresa no exterior, por exemplo.

Mas em ambos os casos com os treinamentos oferecidos o trabalhador espera da empresa um melhor reconhecimento, vindo a remunera-lo melhor ou o oferecendo uma nova oportunidade de trabalho dentro da empresa. Os trabalhadores esperam que seus salários estejam compatíveis com o mercado, pois do contrário estes podem vir a procurar por novas oportunidades.

E mesmo assim não é tarefa fácil para os gestores, pois as pessoas tem pensamentos diferentes e suas necessidades são diferentes umas das outras, é um grande desafio!

Visto isso serão entrevistados três gestores com diferentes visões sobre assuntos relacionados a motivação dos trabalhadores, para isso três gestores da empresa foram questionados sobre como motivar e quais ferramentas que podem ser usadas para esta finalidade. Os três gestores têm formações acadêmicas diferentes e também experiências diferentes em relações a seus cargos, isto será aplicado mais adiante.

Objetivos

Objetivo Geral

O presente trabalho tem por objetivo buscar o entendimento de como funciona as relações trabalhistas nos dias atuais, para isto iremos fazer uma análise crítica de uma empresa situada em Nova Odessa, São Paulo.

Na empresa em questão buscaremos entender como e de que maneira os fatores motivacionais são tratados por trabalhadores e gestores, como os interesses de ambos os lados são solucionados, visto que alguns fatos que serão apresentados mais adiante neste trabalho poderão vir a gerar um descontentamento por parte dos trabalhadores.

Objetivos Específicos

Os objetivos específicos nos ajudará a buscar ou a tentar compreender como os fatores motivacionais e as relações trabalhistas podem ajudar empresa e trabalhador a trabalhar uma melhor harmonia sem que ambos os lados saiam prejudicados. Sendo assim veremos:

- Buscar o entendimento de como o trabalhador se vê diante da atual situação econômica do país, onde ele precisa estar em constante aprimoramento, buscando cursos específicos, palestras, para estar sempre atualizado e pronto para enfrentar novos desafios.

- Por outro lado a empresa, que precisa da mão de obra qualificada e especializada e em muitos casos não dispõe de tempo e recursos para treinar seus trabalhadores, então como motivar seus trabalhadores a serem o mais eficiente possível.

- Realizar entrevistas com gestores e trabalhadores do operacional afim de obter dados concretos sobre estes fatores motivacionais e assim apresentar possíveis soluções para ambos os lados.

- E a partir do levantamento destes dados verificar o que poderá ser feito para assegurar a permanência dos trabalhadores dentro da empresa, sempre motivados e dispostos em seus postos de trabalho.

Metodologia

Primeiramente será realizado um estudo bibliográfico para melhor entendimento do assunto a ser tratado neste trabalho. Tal estudo será realizado através de livros específicos sobre o assunto, artigos de revistas especializadas e trabalhos acadêmicos que abordam o referido assunto.

Neste trabalho será feita uma pesquisa exploratória com gestores de empresa em questão e trabalhadores das áreas produtivas, a fim de entender como estes trabalhadores enxergam a motivação dentro da empresa, o que os fazem se sentirem motivados em seus postos de trabalhos e também os gestores responderam a questões sobre o assunto, com isso buscaremos entender como estes atuam junto a seus funcionários, motivando-os e sempre deixando-os do lado da empresa.

Tal levantamento será feito de maneira informal, apenas em conversas onde serão anotadas o maior número de informações porque gestores e trabalhadores não concordaram em responder aos questionamentos de uma forma mais formalizada, através de questionários elaborado pelo autor deste trabalho.

Serão levantados dados referentes a empresa como, seu histórico, suas atividades e seu posicionamento no mercado. Também através de entrevistas buscaremos entender como a empresa fazia o gerenciamento da sua mão de obra antes de sua mudança para a cidade de Nova Odessa, e como isso se dá nos dias de hoje.

CAPITULO 1

REFERENCIAIS TEÓRICOS

1.1 Análises motivacionais

As pessoas têm diferentes modos de enxergar o emprego, algumas têm objetivos claros e definidos, como estudar para se ter um bom emprego e salário, outras são aquelas que por falta de estudo e conhecimento técnico em determinada área acabam se sujeitando a qualquer emprego. Temos também aqueles casos que os filhos se espelham ou são impostos a seguir na profissão dos pais, apenas por status e/ou acharem que este será um emprego bem lucrativo.

Segundo Bertero (2008), as carreiras do tipo burocrática, sejam elas em repartições públicas ou mesmo em empresas privadas, antes eram vistas como sinônimo de trabalho estagnado, ou trabalho sem perspectiva. Eram vistas como algo seguro quase que vitalício. Nas empresas privadas esse tipo de carreira ainda existe, mas a empresa que é dona do trabalho e do capital, colocando assim suas regras para promoções, salários e demais benefícios e, por outro lado, o trabalhador que aceite estas condições adequando-se a regras e porque não a obediência.

Chiavenato (2003) diz que a motivação é uma tensão que persiste em fazer com que o indivíduo procure satisfazer uma ou mais necessidades. Diz também a respeito a auto realização, onde o trabalhador está sempre em busca de um algo a mais, seja uma promoção direta ou pelo fato de estar buscando realizar o próprio auto desenvolvimento. Essa busca faz com que o trabalhador esteja em constante aprendizado e em alguns casos deixe de lado outras atividades que também são necessárias para sua formação, como por exemplo, o convívio com outras pessoas que exercem as mesmas funções fora do ambiente de trabalho, convívio com a família e amigos.

De acordo com Tamoyo e Paschoal (2003), nos dias atuais diante da complexidade dos trabalhos e diante da crescente concorrência entre as indústrias, os gestores precisam estar atentos a necessidade de valorizar seus funcionários dando-lhes condições favoráveis para realizar suas tarefas de modo que sejam mais eficazes e também que fiquem satisfeitos com o seu trabalho.

Bergamini (2002 e 2003) diz que alguns gestores ainda tem pensamentos de que é possível motivar as pessoas através de prêmios ou punições, porém a motivação nasce das necessidades interiores de cada indivíduo e não simplesmente de fatores externos e não existem fórmulas mágicas para motivar alguém, gestores e líderes não podem tentar motivar seus funcionários a todo custo, seu sucesso e eficácia depende de como irá retirar a motivação de seus funcionários, que em muitos casos, as carregam e não sabem.

Ainda segundo Bergamini (2011) a falta de motivação, a não necessidade de se um chegar a algum lugar, pode até parecer confortável para alguns mas nunca para a própria pessoa que se encontra nessa situação. Essa falta de motivação pode ter sido gerada de certa forma na maneira em que o trabalhador se encontra dentro da empresa, pois quando a pessoa começa a trabalhar na empresa, ela está buscando saúde, conforto e bem-estar e toda e qualquer situação que se opõe a essa busca pode vir a gerar um descontentamento, deixando o trabalhador desmotivado.

Este tipo de trabalho vitalício nos dias de hoje se encaixa quase que na sua totalidade nas empresas públicas, onde muitos jovens veem um futuro seguro quando ingressam neste tipo de emprego. Já para aqueles que optam por empresas privadas se veem diante de um dilema que cabe inteiramente a eles administrar. Sua carreira, que agora deixou de ser controlada pelas empresas, e passa integralmente para a sua responsabilidade, ou seja, cabe ao trabalhador estar buscando seu próprio aperfeiçoamento profissional.

Já para Bendassolli (2006), nos dias atuais o trabalhador se vê diante de três premissas, onde cada uma delas tem uma modalidade de ruptura com o passado:

Premissa 1, carreira tornou-se um problema pessoal de cada um, ou seja, cada profissional tendo suas necessidades precisa se auto conhecer para daí sim discernir sobre as melhores escolhas.

Premissa 2, o trabalho morreu na prática isso quer dizer que o trabalhador não deve mais procurar trabalho, mas ele precisa desenvolver um projeto de vida profissional coerente com seus valores e suas necessidades particulares para maximizar ganhos e colecionar desafios.

Premissa 3, o que tinha valor ontem hoje já não tem mais, significa que a todo momento trabalhador precisa revisar seus projetos e estabelecer novas metas, sempre buscando seu próprio crescimento.

Seguindo ainda a linha de raciocínio da primeira premissa, o trabalho torna-se então um desafio pessoal onde o trabalhador precisa antes de mais nada se conhecer e saber o que realmente quer fazer da sua vida profissional e não buscar fórmulas mágicas ou equações prontas, pois afinal é no seu futuro profissional onde sua vontade deve prevalecer.

A segunda premissa fala da morte do trabalho tradicional, aquele trabalho onde buscávamos uma estabilidade financeira e de carreira. Mas hoje vemos que esta ideia de trabalho mudou e muito, principalmente entre os mais jovens, que buscam desafios e não se importam muito em trocar de emprego, quando um novo desafio se mostra mais interessante e rentável.

A terceira premissa nos mostra o quanto o trabalhador se vê preso ao tempo o quanto ele se prende ao começar de novo, a estar em constante planejamento para novas atividades e em alguns casos sua vida passa ele envelhece e ainda sim, não contente acredita que poderia ter feito mais se tivesse mais tempo. É preciso ter maturidade para administrar e não se tornar seu dependente.

Hackman e Oldham (2001) dizem que o trabalhador precisa buscar um sentido no trabalho em que está realizando, praticando e desenvolvendo suas competências, buscando sempre a evolução do seu desempenho e sempre ajustando-se a necessidades do trabalho. O importante também é que as tarefas a serem executadas tenham metas claras e objetivas de serem alcançadas, para que isso motive o trabalhador a estar em busca destes objetivos.

O trabalhador precisa estar satisfeito com suas atividades, pois este sente que assim está contribuindo com a sociedade em que está inserido, e se sentindo parte de um grupo.

O trabalhador busca um sentido no trabalho, ele deseja que mesmo que suas atividades sejam difíceis de serem realizadas, um feedback se faz necessário para saber se está indo no caminho correto.

1.2 As novas fases do emprego

Bates & Bloch (1997) mostram que o emprego que conhecemos hoje está mudando em relação àquele que conhecíamos no século passado, em que as qualificações profissionais eram praticamente desnecessárias, os níveis de produção eram esperados e aceitáveis para o empregador.

Porém, com o passar dos anos, a visão do emprego foi mudando e o trabalhador se viu necessitado de estar em constante desenvolvimento, mesmo que sem um incentivo da empresa. Novas tendências tecnológicas estavam chegando, tendências políticas, necessidades de aprendizado por toda sua carreira profissional e por toda sua vida. O trabalhador de antigamente viu a empresa como seu porto seguro, é como se fosse uma relação de pai para filho e não uma relação adulto/adulto.

As empresas não buscam mais este tipo de profissional, elas buscam profissionais que estão atentos às mudanças do mercado e se capacitam para isso, mesmo que a empresa onde trabalham não lhes ofereça algum treinamento que seja fora das necessidades da empresa.

Marras (2009) afirma que antigamente as empresas tinham por finalidade formar profissionais capacitados e especializados, para estes servirem de espelhos para os demais funcionários. Ao longo de todos os setores existiam esses profissionais que serviam como espelho, sempre motivados e tentando fazer com que os demais seguissem a mesma linha. Porém nos dias de hoje as empresas buscam cada vez mais profissionais que buscam o auto desenvolvimento.

Hanashiro (2008) diz que em um modelo tradicional de remuneração a estrutura de cargos e salários são determinados pelo RH da empresa, onde o trabalhador tem seu salário-base chamado também de remuneração direta, onde a empresa paga o trabalhador pelo o que seu cargo exige e não atribui valor por exemplo se o trabalhador tem outras qualificações como cursos de especializações, um ou mais idiomas fluentes, portanto o trabalhador é pago pelo o que ele realmente faz e não por sua competência adquirida através de qualificações.

Isto é um ponto que o RH da empresa em questão precisaria estar revendo, a fim de valorizar realmente aqueles que buscam se destacar e tem um comprometimento com seu trabalho.

Para Oliveira e Piccinini (2011), o bom funcionamento do mercado de trabalho tem um papel importante para o desempenho de qualquer economia em qualquer país do mundo. Faixas de salário, índices de emprego e desemprego, uma distribuição da renda, investimento na qualificação da mão de obra, são variáveis que devem ser levadas em consideração sempre que se estuda o mercado de trabalho.

A força de trabalho é tratada como se fosse mercadoria, onde o trabalhador a oferece em troca de remuneração e quem tem a propriedade do trabalho a explora de várias maneiras por ser detentora dos meios tecnológicos de produção e ser proprietária do capital (dinheiro). As diferenças pagas entre companhias ficaram menores a partir do ponto em que os trabalhadores se deslocam de uma empresa para outra, podendo chegar a uma igualdade em todas as companhias existentes no mercado de trabalho. (Horn, 2006 *apud*. Oliveira e Piccinini 2011).

Os trabalhadores que são a maioria nesse universo se veem refém do capitalismo, que por sua vez determina o nível dos salários podendo chegar a níveis tão próximo ao de subsistência. Segundo vemos neste relato, o mercado de trabalho se caracteriza pela desigualdade na distribuição dos recursos e no poder que cada uma das partes exerce uma sobre a outra.

O lado do trabalhador é o que mais sofre com essa grande distância de forças, porque padece de uma grande fraqueza que dificulta sua negociação salarial e o lado da capital faz seus próprios critérios e estabelece o valor dos salários.

Conforme Siqueira & Gomide (2004), no caso específico do reconhecimento no trabalho, importância semelhante pode ser identificada. Na linguagem cotidiana da gestão de pessoas, o reconhecimento é amiúde tratado como elemento-chave da relação do sujeito com o trabalho e a organização, com implicações diretas nos processos motivacionais e nas percepções de valorização do trabalhador e de justiça. Neste último sentido, o reconhecimento está associado às expectativas de retribuição pela contribuição aportada pelos indivíduos à organização.

De acordo com Hanashiro (2008), as empresas estão buscando cada vez mais trabalhadores criativos e em alguns casos as empresas dão total condição para que isto ocorra, mas atualmente ainda vemos empresas que não abrem espaços para este tipo de participação dos trabalhadores, este fato pode vir a gerar uma certa desmotivação nos trabalhadores, podendo até comprometer o bom funcionamento da empresa

As empresas que abrem espaços para as sugestões dos trabalhadores, procuram de alguma forma bonificá-los de alguma maneira com bônus individuais em um curto prazo e também a longo prazo na forma de participação nos lucros (PLR). Este se dá na forma de metas estipuladas pela empresa por áreas ou departamentos, incentivando uma melhor interação entre os trabalhadores dos departamentos (buscando um ganho comum a todos).

Modelos tradicionais de remuneração descartam a ideia de pagar o trabalhador quando este agrega algum valor à empresa, visto que em alguns casos as empresas veem o trabalhador como parte de seu ativo fixo; é como se o trabalhador fosse obrigado a contribuir para a melhoria da empresa e não esperasse nada em troca. Esse tipo de pensamento é errado e perigoso para a empresa pois pode vir a deixar o trabalhador desmotivado e desinteressado pela empresa, podendo vir até a afetar o bom funcionamento da empresa, através de falhas no processo e problemas com qualidade.

Mas também não é só de recompensas financeiras que se pode motivar um trabalhador, promover sua satisfação com a abertura para sua participação no dia a dia da empresa através de ideias implantadas por exemplo e fazer com essas ideias sejam apreciadas por toda a empresa, poderão dar uma satisfação muito grande ao trabalhador.

Esta é uma forma de promover recompensas não financeiras ao trabalhador, e de certa forma irá atender suas necessidades individuais, não cobertas por pagamentos financeiros.

De acordo com Lombardi (1997), muitas empresas ao redor do mundo, sendo elas multinacionais ou nacionais de grande ou médio porte, passaram por muitos avanços tecnológicos adotando novas técnicas de produção mais rentáveis e novos conceitos para administrar, porém a forma de se produzir continuou da mesma maneira a utilização intensiva da mão de obra com baixa qualificação para realizar

trabalhos rotineiros, a qual se pensava haver desaparecido total ou parcialmente com o avanço das novas tecnologias.

A autora diz ainda que em um mesmo país podem existir diversas formas de produção e diversas formas de organizar o trabalho dependendo de fatores diversos:

- A região geográfica em que se localiza a empresa;
- O ramo industrial de cada uma;
- O porte da empresa se grande, média ou pequena;
- E a posição que cada empresa ocupa na cadeia produtiva.

Diferentes formas ou estratégias de produção e administração podem coexistir dentro da mesma planta fabril, sendo na forma de células de produção ou nas tradicionais linhas de produção.

Ainda segundo Lombardi (1997) podemos observar que algumas empresas do setor automotivo estão deixando de atuar no modo *Just in Time* e passaram a acumular estoques, porque seus clientes estão com seus estoques muito elevados, passando então a fazer entregas em pequenos lotes mesmo que diários. Com isso grandes empresas estão diminuindo seu número de fornecedores, passando a comprar de um único fornecedor, gerando assim um aumento no número de desemprego e na precarização da mão de obra.

Como apontado pela autora, na Suécia o mercado de trabalho é fechado e os índices de desemprego são quase zero. Naquele país a mão de obra é muito qualificada e os índices de sindicalização são altos, quase que 100% dos trabalhadores. Com uma mão de obra com tais características, os trabalhos rotineiros e repetitivos e sem conteúdo tornaram-se desestimulantes e provocavam um alto número nas taxas de absenteísmo e uma queda na produtividade das empresas.

Criou-se então um modelo sueco de produção onde a ênfase maior era o trabalho em grupo com uma grande participação do sindicato e dos trabalhadores onde estes possam criar ambientes de trabalho mais satisfatórios para todos, diferentes dos sistemas de produção clássica nos padrões do fordismo.

Criou-se em algumas empresas grupos menores de produção ou invés das longas linhas de produção onde a estrutura do trabalho buscava tornar o trabalho mais qualitativo e buscado reduzir os esforços físicos e melhorar a ergonomia nos postos de trabalho. Isso se deu devido ao alto grau de influência que os sindicatos

tinham nas empresas e juntamente com os trabalhadores que participavam nas tomadas decisões nos processos de planejamento da produção, isso fez com que os trabalhadores fossem vistos como parceiros da empresa sempre na busca das melhores condições para ambos os lados.

Ainda segundo Lombardi (1997), o ritmo de trabalho que é imposto nas empresas nos dias atuais é muito acelerado e o autocontrole nos processos exige uma atenção cada vez maior do trabalhador. Isso pode acarretar em lesões por esforços repetitivos, risco de o trabalhador deixar passar algum item sem controle já que suas atividades tiveram um aumento devido a extinção de alguns cargos. Também as pressões sofridas com as novas técnicas de controle e de produção faz com que o trabalhador fique em constante estado de alerta, e por eles serem os “*selecionados*” já que muitos postos de trabalhos foram extintos, a incerteza quanto a permanência na empresa é alta fazendo com que o trabalhador procure cada vez mais superar suas próprias metas.

Toda responsabilidade transferida ao trabalhador quanto a manter a produção e manter a qualidade faz em alguns casos que o trabalhador se esqueça da própria saúde, adotando uma postura de trabalho inadequada e desconfortável podendo vir a ficar doente ou com alguma lesão.

O trabalhador percebe que a polivalência enriqueceu sua carreira profissional mesmo que muitas tarefas estando em sua responsabilidade, mas o que incomoda e em alguns casos pode gerar uma desmotivação, é o fato do trabalho polivalente não lhe render uma maior remuneração, sobrou-lhe mais tarefas e com os mesmos rendimentos.

Algumas empresas passaram adotar o nome de trabalhador multifuncional, porque este mesmo trabalhador hora está em uma máquina e pode ser deslocado para outra do mesmo departamento ou não, atua em linhas de produção ou nas áreas de controle de qualidade.

1.3 Um novo perfil de trabalhador e novos meios de avaliação

De acordo com Nassif (2008), o mundo está em constante mudança e essas mudanças vêm se tornando uma grande fonte de vantagens competitivas entre as

empresas, mas por outro lado o trabalhador se vê obrigado a estar se atualizando com cursos e treinamentos, afim de acompanhar tais mudanças.

As empresas também estão buscando entender essas mudanças e tentando entender se as pessoas realmente estão atentas aos acontecimentos da nova realidade. Desse modo as empresas se questionam como avaliar o desempenho dos trabalhadores e como esses podem retribuir de forma mais eficaz para as empresas? E o mais importante, por que as empresas querem avaliar os trabalhadores? Diante dessas e de outras questões vemos que existem três grandes dimensões a serem estudadas pelas empresas a fim de se obter um melhor desempenho dos trabalhadores, são elas a expectativa, os recursos e a motivação.

- **Expectativas:** está relacionada ao saber, ou seja, o que o trabalhador sabe fazer ou o seu conhecimento em relação ao trabalho que será desempenhado por ele dentro da empresa e também as expectativas que os gestores tem em relação ao trabalhador;

- **Recursos:** está relacionado ao poder ou os recursos que o trabalhador possui para desempenhar de maneira positiva suas atividades;

- **Motivação:** relaciona-se ao querer fazer, a predisposição, o interesse particular que cada trabalhador tem diante das atividades que estão sob sua responsabilidade.

Portanto, quando os gestores têm tais dimensões identificadas nos trabalhadores é preciso trabalhá-las de tal maneira onde se possa tirar o máximo proveito de cada um dos trabalhadores avaliados, sempre respeitando suas limitações e dividindo-os em grupos distintos para que todas as dimensões da motivação sejam trabalhadas em diferentes maneiras, porque diferentes motivações movem as pessoas.

De posse dessas informações os gestores poderão aplicar uma outra ferramenta de avaliação de desempenho, a chamada **Avaliação de Desempenho Técnico Operacional**.

Esta ferramenta tem seu foco voltado para os aspectos técnicos e operacionais e tem a finalidade de avaliar cada trabalhador de forma individual buscando conhecer seu potencial em diferentes situações do trabalho, comparando trabalhadores que executam a mesma função e com isso é possível saber se as

atividades estão de alguma forma satisfazendo suas necessidades, se estão motivados ou não.

Avaliação de Desempenho Técnico Operacional

Itens	Satisfatório	Insatisfatório	Necessita treinamento
Pontualidade			
Absenteísmo			
Produtividade			
Relacionamento com os colegas			
Relacionamento com a chefia			

Tabela 1 – Tabela de avaliação

Elaborada pelo autor do trabalho

De acordo com a tabela o gestor irá pontuar da seguinte maneira, caso o trabalhador tenha em sua avaliação mais pontos satisfatórios, este terá uma grande chance de uma indicação a possíveis cargos dentro da empresa, abonos em seu salário entre outros que a empresa julgar coerente; outro caso é se o trabalhador tiver mais pontos no campo insatisfatório o gestor então buscará entender o que está acontecendo com o trabalhador já que seu desempenho está baixo, se é o trabalho, se são problemas de relacionamento dentro da empresa ou até mesmo problemas familiares, buscando ajuda-lo da melhor maneira possível, indicando este trabalhador a possíveis treinamentos para melhorar seu desempenho ou se sua pontuação for maior nos campos de relacionamento e produtividade, o gestor em conjunto com o RH da empresa poderá a vir desligar este trabalhador da empresa.

É necessário que o gestor dê um feedback ao trabalhador para posicioná-lo quanto sua avaliação, para que este possa se auto avaliar a respeito e tentar reverter esta situação. Mesmo a avaliação sendo mais forte no campo insatisfatório o trabalhador poderá vir a mudar este quadro e quando avaliado novamente terá um melhor desempenho.

De posse dessas informações, a empresa poderá elaborar planos de ação para fortalecer aqueles que tiveram seu desempenho insatisfatório, identificar

trabalhadores que estão abaixo ou acima das metas estabelecidas pela empresa, promovendo possíveis promoções de cargo, aumento nos salários, bônus extras ou até mesmo o desligamento do trabalhador.

Mattoso e Pochmann (1998) diz que no Brasil dos pós-guerra houve uma grande e profunda mudança nos seus meios de produção, pois passou a adotar o método *fordista* de produção e mesmo assim realizou-se profundas mudanças no seu padrão de produção, desenvolvendo um sistema de produção com características próprias e isso se deu até o final dos anos 70.

A participação do estado foi fundamental para que a indústria nacional se desenvolvesse de maneira satisfatória colaborando com a infraestrutura do país através de financiamentos a empresas privadas e a empresas estatais. Dessa forma a indústria nacional passou a ter um crescimento, aumentando a oferta de emprego e acompanhando o grande aumento da população urbana que se via atraída pelas indústrias, visando melhores condições de vida. Mattoso e Pochmann (1998).

Mas mesmo com tamanho crescimento da economia nacional o trabalhador não tinha seus ganhos altos para satisfazer suas necessidades, mesmo quando tiveram acesso a produção de grande escala e a elevados níveis de produtividade. E o governo da época (1973), por sua vez nunca se preocupou em fazer uma justa distribuição de renda a população, constituindo o trabalho autoritário e desigual onde a grande concentração de renda estava nas mãos dos donos do capital, vindo a gerar imensas desigualdades sociais regionais. Mattoso e Pochmann (1998).

Ainda segundo Mattoso e Pochmann (1998), foi nesse período que o Brasil estava mesmo atrasado em sua revolução industrial, que instalou-se uma crise na sua economia e assim foi até o final dos anos 80. Nesse período o Brasil ficou então incapaz de manter seu crescimento de forma ordenada devido à falta de capital externo proveniente das multinacionais. Nos anos 90 muitas empresas antes estatais foram aos poucos sendo vendidas para grupos estrangeiros, setores importantes da economia como siderúrgicos e telefonia foram privatizados e aumentando as taxas de desemprego no país.

Os autores dizem ainda que neste período devido ao grande número de desempregados, um movimento chama atenção, muitas pessoas sem empregos fixos partiram para empregos informais sem carteira assinada, pequenos comércios e trabalhadores domésticos. Outro item que chama atenção foi que aumentou a procura pelo emprego em órgãos estatais como prefeituras e outros órgãos

governamentais. A redução dos empregos formais e o aumento da procura pelo emprego informal gerou outro mal ao mercado de trabalho, a precarização da mão de obra.

O Brasil passou por longos anos construindo uma grande estrutura industrial, mas não conseguiu mantê-la em pleno funcionamento a fim de conseguir uma homogeneidade em relação a salários e ao emprego, devido ao seu sistema autoritário e ao grande número de trabalhadores ociosos impedindo assim uma menor desigualdade social em relação as riquezas aqui produzidas e ao poder.

Dizer que a partir de meados da década de 2000, o país testemunhou um grande crescimento do emprego, melhorando em muitos casos as condições de trabalho e de contratação de trabalhadores. A partir dos direitos previstos na CLT observa-se que não houve uma melhora nas condições trabalhistas no que se refere a aspectos que poderiam motiva-los a se envolverem nas tarefas de trabalho, sobretudo a questões salariais, a jornada de trabalho e a participação na tomada de decisões. Essas condições mantidas dessa forma só fazem aumentar a precarização da mão de obra aumentando as desigualdades sociais e frustrando de uma vez por todas o sonho de uma sociedade justa e democrática. Mattoso e Pochmann (1998).

CAPÍTULO 2

ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

2.1 Introdução

Com base no referencial teórico apresentado no capítulo anterior, iremos fazer uma análise crítica da empresa alvo deste estudo, neste capítulo abordaremos como é a convivência entre gestores e trabalhadores do setor operacional, quais as técnicas usadas para manter a motivação da equipe.

Por vários anos as grandes indústrias vêm explorando a classe trabalhadora de diversas maneiras sempre com o objetivo de estar lucrando cada vez mais, diante desse fato as indústrias impõem aos trabalhadores longas e cansativas jornadas de trabalho. O trabalhador sofre cada vez mais com problemas de saúde ocasionados por esforços repetitivos ou por acidentes, outro fato que chama muita atenção é a rotatividade de mão de obra com o intuito de achatando os salários cada vez mais, as empresas cada vez mais buscam também um novo perfil de trabalhador, aquele que procura se desenvolver profissionalmente por conta própria, diminuindo os gastos com treinamento para as empresas.

O trabalhador ao longo dos anos deixou de ser aquela pessoa que era especialista em uma única função como no *modelo fordista de produção*, surge então um novo perfil de trabalhador, aquele que acumula funções e não tem necessariamente seus ganhos elevados em razão disso, estamos falando do trabalhador polivalente.

Nas grandes indústrias a polivalência se torna algo indispensável nos dias atuais, pois com a polivalência as indústrias conseguem produzir seus produtos nas mesmas quantidades e mantendo sua qualidade com trabalhadores a menos em seu quadro, já que alguns processos de produção foram melhorados com a ajuda da automação dispensando um grande número de trabalhadores para determinado fim.

Com tudo isso vemos também que fatores motivacionais afetam diretamente o trabalhador, sendo, como motivar um trabalhador a produzir mais e com qualidade se ele está acumulando funções e não tem um aumento em seu salário?

No Brasil os grandes empregadores são as indústrias do setor de auto peças e montadoras de veículos e todas elas são de capital estrangeiro que viram no Brasil uma grande oportunidade de crescimento de suas vendas já que viram o país uma oferece grande oferta de mão de obra, que por sua vez é barata e tiveram também muito apoio do governo para aqui se instalarem.

Na seção a seguir iremos fazer uma análise, através de fatos e relatos acompanhando um pouco de sua trajetória, desde a sua fundação até os dias de hoje.

Analisaremos também como a empresa fazia o gerenciamento da sua mão de obra no início das suas atividades no Brasil e de que maneira ela fazia para deixar seus trabalhadores sempre motivados e comprometidos com a empresa. Como a empresa se preocupava com a saúde de seus trabalhadores e como era sua relação com os sindicatos locais.

2.2 A Empresa

Com sua fundação no ano de 1910 em um país situado na região central da Europa a empresa começou suas atividades no período da Revolução Industrial produzindo caldeiras a óleo para outras indústrias se desenvolverem.

Depois de algum tempo de vida a empresa passa a produzir outro tipo de produtos, pistão para motores a combustão. No início dessa nova atividade o produto era feito na sua totalidade de ferro fundido e esse era pesado e tinha pouca durabilidade, foi ai então que após pesquisas de materiais a empresa passou a trabalhar com um material diferente de quando iniciou suas atividades, *o alumínio*, e como este novo material lhe trouxe uma grande ascensão e lhe tornou conhecida mundialmente.

A empresa cresceu e viu a necessidade de expandir seus negócios para outros países, foi então na década de 60 mais precisamente no ano de 1968 a empresa se instalou no Brasil, a empresa optou pelo estado de São Paulo pelo seu alto índice de desenvolvimento e por estar próximo a grandes montadoras de automóveis seus principais clientes. No Brasil a empresa trouxe toda sua tecnologia de produção para produzir aqui seus produtos, então máquinas especiais foram trazidas da Europa

para este fim, já que no Brasil ainda não existia maquinário destinado para este tipo de produção.

A empresa no Brasil cresceu e decidiu se transferir para o interior do estado de São Paulo em uma área maior e com maior facilidade para escoar sua produção. Então um dilema surgiu, como transferir uma indústria para uma região interiorana e conseguir mão de obra qualificada? Tarefa nada fácil, então a empresa transfere também profissionais já qualificados para serem agentes multiplicadores, já que a empresa não tinha tempo para treinar novos trabalhadores.

A mudança para o interior do estado teve início no ano de 1986, onde alguns processos foram sendo deslocados para a nova unidade e toda a mudança se concretizou no ano de 1993. No ano de 1998 a empresa foi incorporada a um outro grupo também alemão, que já era um grande produtor mundial de bombas de água e óleo formando então uma empresa diversificada. Esta incorporação trouxe para a empresa novas áreas de atuação no mercado automobilístico, e tudo isso fez parte dos planos de expansão da empresa e hoje a unidade situada no interior paulista conta com 4 unidades de negócios distintos e atendem praticamente todo mercado o nacional e tem também uma forte participação no mercado internacional.

Nesta região do estado onde a empresa decidiu se instalar contava inicialmente com outros costumes outro tipo de trabalhador que em sua maioria ainda eram de trabalhadores rurais e da indústria têxtil. Novamente a empresa se vê tendo que gerenciar uma nova mão de obra, novos ritmos de trabalho, novos salários. E como motivar esses novos trabalhadores, e o que estes esperavam da empresa?

Um dos atuais gerentes da empresa que na época da transferência para o interior era técnico mecânico relata que foi muito difícil aquele período porque os produtos eram feitos na nova unidade e um dos seus processos o tratamento térmico ainda era feito na unidade da capital paulista.

“Nós produzíamos uma quantidade até encher um caminhão e mandávamos para São Paulo, todo dia saía carga e tivemos muitos prejuízos também, como cargas roubadas já que o produto tem alto custo e também com acidentes pelas estradas, eram tempos difíceis.” Relata o gerente.

Outro fato que também chama a atenção é que muitos trabalhadores não tinham estudo suficiente então a empresa deu-lhes oportunidades de retomar seus estudos, pois a empresa que estava chegando produzia um novo tipo de produto, e

não existia outra empresa nesta região do estado que fazia este tipo de produto, pois eram novas tecnologias e máquinas diferentes que estavam chegando e estes trabalhadores precisavam estar aptos para saber operá-las.

Alguns trabalhadores foram transferidos da capital para o interior e fazem o seguinte relato:

“Quando entrei na empresa eu não tinha terminado meus estudos, mas a empresa estava precisando de mão de obra na nova unidade, então fui contratado mesmo sem estudo e a empresa se comprometeu a me ajudar a concluí-los. Então fui transferido para interior e completei meus estudos aqui.” Conta o operador.

“Este tipo de ajuda para mim foi muito importante porque depois que sai do sítio, este foi meu primeiro emprego em uma indústria e como eu não tinha estudo achei que nunca iria conseguir emprego em uma indústria de grande porte, e aqui eles me deram a oportunidade de terminar meus estudos, sou muito grato por isso.”

Relata outro operador de máquinas.

Esta ajuda que foi dada a este trabalhador se estendeu a vários outros que foram contratados já na nova planta, já um outro trabalhador faz o seguinte relato:

Com o passar dos anos a empresa foi ganhando reconhecimento e conquistando o mercado nacional, vindo a ter seus produtos como itens de linhas de montagens em grandes montadoras no Brasil, tanto para automóveis como para caminhões e máquinas. Com solidez e conhecimento na produção desses tipos de bens expandiu-se, passando então a contar com unidades fabris nos Estados Unidos, Japão, França, República Tcheca, China e Canadá.

No Brasil, como já vimos, a empresa passou a fornecer seus produtos para grandes montadoras e, com isso, veio alguns importantes reconhecimentos, como:

- Melhor fornecedor do ano na visão de vários de seus clientes;
- Melhor pós-venda e assistência técnica;
- Reconhecimento por parte dos governos municipais, e estaduais como sendo uma empresa preocupada também com a sociedade;
- Empresa preocupada com o meio ambiente, entre outros.

Com base nestas e em outras premiações e certificações, a empresa foi se tornando cada vez mais reconhecida através de seus produtos e serviços, passando também a fornecer peças para o mercado de reposição, contando com uma unidade exclusivamente para este mercado.

2.3 As adequações no modo de trabalho

No início das operações no Brasil, o processo de produção da empresa era totalmente rustico quase que artesanal, o processo de fundição era feito manualmente pelos trabalhadores colocando o material derretido dentro dos moldes com o auxílio de conchas pesadas e desconfortáveis de se manusear. O calor dentro da fundição é muito alto e o trabalhador ficava durante toda a jornada de trabalho próximo ao forno onde o material derretido ficava armazenado. Os trabalhadores trabalhavam com camisas de manga curta e muitos se queimavam durante o trabalho, uns com gravidade e outros não.

Nas áreas de usinagem os trabalhos eram feitos em máquinas manuais e algumas semiautomáticas, em um dos setores da empresa onde havia 14 tornos, quase todas as peças que a empresa produzia passavam pelo setor, tanto peças pequenas de baixo peso quanto peças grandes e pesadas. O trabalhador ao colocar a peça no torno precisava segura-la com uma das mãos e com a outra mão acionava a máquina para prendê-la, quando o trabalhador manuseava peças leves e pequenas ele não encontrava grandes dificuldades pois ficava próximo à máquina. Mas na operação com as peças maiores, ai a dificuldade era maior.

A máquina deixava o trabalhador distante do ponto de fixação da peça então o trabalhador precisava segurar a peça com a mão para fixá-la e esse procedimento depois de um turno inteiro de trabalho deixava o trabalhador exausto, houve casos de trabalhadores adoecerem pelo esforço repetitivo e alguns casos de pessoas que tiveram os dedos presos durante o trabalho devido à exaustão do trabalho ou falha do equipamento.

A preocupação com a saúde do trabalhador, assim como em outras indústrias, não tinha a devida preocupação que se tem atualmente. Jornadas excessivas de trabalho e repetitivos fizeram muitos trabalhadores adoecerem devido ao ritmo imposto. Foi então que os sindicatos começaram a dar mais atenção a fatos como estes. Como a empresa está tratando seus trabalhadores? Será que só uma boa remuneração é o suficiente para suprir as necessidades dos trabalhadores? Diante deste fato a empresa começou a sofrer pressão do sindicato e do governo para que esta situação foi revertida, afim de dar ao trabalhador, uma condição digna e segura para a realização das suas atividades, adotando o uso de EPI's adequados

para cada setor da empresa e principalmente treinando e orientando os trabalhadores sobre a importância do uso de EPI's.

Em sua transferência para o interior de São Paulo como já foi dito anteriormente a empresa trouxe consigo muitos profissionais tanto de áreas técnicas quanto das áreas operacionais, mas na área operacional não foi o bastante foi preciso então contratar mão de obra local para suprir tal necessidade. Esses novos trabalhadores ao iniciarem suas atividades na empresa, não tinham ideia do produto que ali seria produzido. Então a empresa ofereceu-lhes treinamentos adequados, alguns que não tinham completado seus estudos (ensino fundamental e médio), tiveram a oportunidade de concluí-los contando com o apoio da empresa, e isso foi um fator importante na vida desses trabalhadores, pois a empresa naquele momento não estava apenas oferecendo estudo para as pessoas, estava também dando-lhes dignidade. Como já vimos anteriormente, os trabalhadores se sentiam motivados no trabalho e se sentiam seguros em trabalhar em uma empresa multinacional, isso em uma cidade pequena do interior era visto como uma forma de status perante a comunidade. Um dos trabalhadores que tiveram esta oportunidade comenta:

“No início quando entrei aqui a empresa, ela me ajudou a concluir os estudos e me ofereceu outros cursos específicos, através do Senai, para desempenhar melhor minhas atividades, alguns desses cursos foram feitos aqui mesmo depois do trabalho e outros na escola do SENAI aos sábados. Foi uma ajuda muito útil para meu crescimento.” Comenta o trabalhador.

2.4 As novas tecnologias

Com o passar do tempo, a empresa foi crescendo e aumentando sua participação no mercado, sua linha de produtos aumentou e foi preciso adquirir novas máquinas com tecnologias mais atualizadas e para isso, os trabalhadores precisavam de treinamentos para operar as novas máquinas. Os operadores precisam estar preparados para dominar e tirar o máximo proveito desta tecnologia.

Neste caso a empresa custeava vários cursos de aperfeiçoamento em diversas áreas, alguns fora do ambiente de trabalho outros dentro da própria

empresa, houve também um período em que o SENAI manteve por anos uma escola móvel dentro do site da empresa, onde todos os trabalhadores da parte operacional passaram por diversos treinamentos, e esses cursos não eram válidos apenas para a empresa, eram válidos por todo o território nacional, já que o SENAI está presente em todo o Brasil.

Entre os anos de 2000 a 2006 os treinamentos eram oferecidos primeiramente aos trabalhadores que ainda não tinham os cursos caso não houvesse uma turma completa, o treinamento era divulgado dentro da empresa através dos quadros de avisos. Neste caso o SENAI enviava a escola móvel apenas quando completava as turmas, e a partir do ano de 2007 até 2012 a escola móvel ficou fixa dentro da empresa devido à alta procura por treinamentos.

Todos os trabalhadores da empresa desde o operacional até aqueles das áreas administrativas eram orientados e treinados no que diz respeito a qualidade do produto, o quanto isso é importante para manter a empresa competitiva no mercado.

Para um determinado setor da empresa, iremos relatar a adoção das novas tecnologias e como isso impactou nas atividades dos trabalhadores. Neste setor haviam 14 máquinas do tipo torno mecânico e 12 operadores, 1 preparador de máquinas e 1 encarregado (que mais tarde será conhecido como gestor), todas as máquinas eram semiautomáticas e eram dispostos 1 operador para cada máquina, sendo que duas máquinas realizavam trabalhos esporádicos e não eram usadas com muita frequência.

O tempo de ciclo que a máquina realiza sua operação era suficiente para o trabalhador fazer uma inspeção detalhada da peça que saíra anteriormente, a qualidade e a constância nas medidas precisam estar sempre iguais, já que o processo seguinte dependia disso. Com o passar do tempo, estas mesmas máquinas foram deslocadas para outros setores da empresa onde um trabalhador operava mais de uma máquina e cada uma com tempos de ciclos diferentes, com isso algumas peças começaram a seguir adiante no processo com as medidas fora do padrão. O sentimento que o trabalhador tinha era de que a qualidade foi deixada para segundo plano e o que importava mesmo era a quantidade feita e entregue.

Com a adoção de novos processos de produção e novas tecnologias houve uma grande melhora na produtividade, o aumento do nº horas extras fez muitos trabalhadores ficarem dentro da empresa por até 12 horas seguidas, e como consequência os problemas com a saúde começaram a aparecer, como as

tendinites e lesões por esforços repetitivos (LER's). Diante deste fato sindicato e governo passaram a cobrar a empresa quanto à segurança do trabalhador. Então palestras, treinamentos mensais, diálogos sobre segurança viraram rotina em todos os setores produtivos.

A manutenção das máquinas era exemplar. No início das atividades no Brasil, todas as máquinas vieram da matriz europeia e embora muito antigas sua conservação era excelente e sempre, ao menor sinal de qualquer anomalia, a manutenção era acionada, com tudo isso o trabalhador se sentia seguro pois este sabia que a sua segurança e sua saúde eram vistos com importância pela empresa. Isso era motivo de orgulho ao trabalhador. Um dos trabalhadores antigos da empresa diz o seguinte:

“Vou trabalhar tranquilo porque sei que a empresa preza primeiramente pela minha segurança e pela qualidade dos produtos que estou fazendo.” Diz o trabalhador.

Todo sábado o departamento era limpo e organizado de uma maneira geral, os trabalhadores encerravam o expediente às 11h00 para almoçar e retornando do horário de almoço era feita então a limpeza geral, todas as máquinas eram limpas retirando todo o excesso de cavacos e manchas de óleo provenientes das atividades rotineiras e eram então lavadas e lubrificadas, deixando-as em ordem para a próxima turma que iniciaria sua jornada no domingo à noite.

“Com as máquinas limpas ao menor sinal de defeito, fica fácil de identificar o problema e a manutenção pode ser mais rápida nos reparos.” Relata um trabalhador.

Os trabalhos executados eram sempre os mesmos, tornando os trabalhadores em especialistas naquela operação e essa característica naquele momento era de suma importância porque a empresa precisava de trabalhadores assim com muita experiência naquilo que fazem, o trabalhador polivalente não era muito importante naquele momento.

Então a empresa começou a passar por transformações novas tecnologias foram sendo adotadas, as máquinas instaladas no departamento foram aos poucos sendo preparadas para irem a outros setores da empresa. Todo aquele processo que era feito no departamento iria passar a ser feito no processo seguinte, visando menor movimentação de peças diminuindo os processos e eliminando mão de obra.

As medições que o trabalhador realizava era feita de forma manual da seguinte maneira; o trabalhador retirava a cada 20 minutos uma peça do processo e fazia uma inspeção completa, sendo visual e conferindo todas as medidas tendo como base um desenho com todas as medidas dimensionais da peça com todas as medidas e suas devidas tolerâncias, esse croqui ficava em uma bancada junto a máquina e onde também ficavam os relógios para medição.

Agora as medidas são realizadas por células inteligentes esse novo equipamento faz a medição em vários pontos da peça ao mesmo tempo e mostra todas as medidas da peça em uma tela de computador. O torno passou a contar com um apoio para, assim o trabalhador não precisa mais segurar a peça com uma das mãos e com a outra acionar a máquina, ele coloca a peça no apoio com as duas mãos e inicia o ciclo da máquina com as duas mãos através de sensores bi manuais.

Na fundição aos poucos foram implantados robôs para fazerem parte do trabalho, o robô em questão foi desenvolvido pela própria engenharia da empresa afim de melhorar a produtividade porque o trabalhador depois de muito tempo de trabalho notou-se que ele não conseguia manter a mesma quantidade de material na concha e por consequência gerava refugos.

Com a adoção de robôs para este fim a quantidade de material derretido era mantido sempre a mesma eliminando falhas no processo também o robô consegue abastecer duas máquinas tirando assim a necessidade de um trabalhador para cada máquina. Outro ponto importante é que o trabalhador não necessita mais ficar o tempo todo ao lado do forno exposto ao calor intenso.

Todas essas mudanças não aconteceram de uma hora para outra, foram feitos planejamentos e estudos para se ter certeza dos ganhos que tais mudanças trariam a empresa. Em um primeiro momento a empresa visava ganhar em produtividade diminuindo os tempos em seu processo de produção e também diminuindo a quantidade de refugo gerado durante as operações. Para o trabalhador a adoção de novos processos trouxe dois fatos importantes; primeiro foi que o trabalhador não necessitava ficar o tempo todo ao lado de um forno com alta temperatura pois a parte mais difícil do processo era feito por uma máquina e segundo foi o fato da nova tecnologia aplicada trouxe uma diminuição na quantidade de refugo e a diminuição de mão de obra já que com a adoção de um robô não era mais preciso ter um trabalhador para cada máquina.

Enfim, toda essa mudança foi previamente calculada pois a empresa não poderia parar para que as mudanças acontecessem e as adaptações foram aos poucos sendo realizadas até que os trabalhadores estivessem aptos a operar os novos equipamentos.

Na seção a seguir iremos relatar com se dá a relação entre os gestores e trabalhadores, quanto a motivação, como já mencionado anteriormente fizemos algumas perguntas a três gestores da empresa para podermos entender como estes procuram motivar sua equipe.

2.5 A motivação na visão de gestores e dos trabalhadores

Antigamente motivar um trabalhador era preciso dar-lhe apenas um bom salário, na empresa em questão não era diferente, porém na atualidade o salário já não é mais a única fonte para motivar um trabalhador, este espera muito mais da empresa, um reconhecimento, de que a sua presença colaborando para o bom desenvolvimento do negócio seja muito importante.

Dentro das empresas existem diversos setores responsáveis pela fabricação de seus produtos ou serviços, em alguns setores é exigida a força física como as áreas de produção, manutenção, movimentação por exemplo e em alguns outros setores é exigido a força intelectual, como recursos humanos, planejamento de produção, desenvolvimento de novos produtos, marketing e vendas. E em todos os setores suas dificuldades são específicas e tem diferentes métodos de solucionar tais problemas.

Visto isso analisaremos o setor produtivo e como os gestores podem trabalhar a motivação de seus funcionários, fazendo com que eles sejam cada vez mais produtivos, fazendo com que a empresa seja cada vez mais competitiva no mercado.

O motivo do qual este estudo será realizado é tentar compreender o que realmente motiva as pessoas, o que fazem para se sentirem realizadas e sempre dispostas em seus postos de trabalho, as empresas (ao menos as grandes) sempre fazem uso de palestras motivacionais, para tentar sensibilizar seus funcionários cada vez mais.

As estratégias adotadas pela empresa são várias como: premiações por melhores ideias, encontros com diretores ou com o presidente da empresa para uma conversa, reembolso estudantil, uma política de cargos e salários (mesmo que não seja clara e objetiva), no entendimento de todos, entre outros.

Nos mais diferentes cargos dentro da empresa a motivação se faz diferente a cada um deles, pois não se pode por exemplo oferecer os mesmos benefícios a cargos distintos, por exemplo: para um trabalhador que opera uma máquina poderá ser oferecido treinamento para uma melhor operação de seu equipamento de trabalho, já para um diretor que possui um vasta experiência não caberia um treinamento semelhante, para este caso seria mais compreensível oferecer a ele um período de trabalho em outra unidade da empresa no exterior, por exemplo.

Mas em ambos os casos com os treinamentos oferecidos o trabalhador espera da empresa um melhor reconhecimento, vindo a remunera-lo melhor ou o oferecendo uma nova oportunidade de trabalho dentro da empresa. Os trabalhadores esperam que seus salários estejam compatíveis com o mercado, pois do contrário estes podem vir a procurar por novas oportunidades.

E mesmo assim não é tarefa fácil para os gestores, pois as pessoas tem pensamentos diferentes e suas necessidades são diferentes umas das outras, é um grande desafio!

Diante disso veremos três diferentes visões de gestores sobre assuntos relacionados a motivação dos trabalhadores, para isso três gestores da empresa foram questionados sobre como motivar e quais ferramentas podem ser usadas para esta finalidade. Os três gestores têm formações acadêmicas diferentes e também experiências diferentes em relações a seus cargos, segue assim.

- Gestor A, com formação em Administração de Empresas e com mais de 10 anos de experiência na função;
- Gestor B, com formação em Engenharia de Produção e com 4 anos de experiência na função;
- Gestor C, com formação técnica em Metalurgia e atualmente cursando Engenharia Mecânica e com 1 ano e meio de experiência na função.

Os três gestores foram questionados quanto a motivação dos trabalhadores, como agem quando alguns se destacam de forma positiva ou até mesmo negativa.

1. Perguntados quando um trabalhador se destaca no seu posto de trabalho, qual é a forma que o gestor utiliza para reconhecer isso?

Todos foram unânimes em dizer que tem uma conversa em particular com esse trabalhador elogiando sua ação e motivando-o para que esse fato não seja singular, um feedback positivo ajuda a elevar a autoestima do trabalhador, dizem.

2. Quando o trabalhador se destaca de maneira negativa, como baixo rendimento ou indisciplina qual a ação a ser tomada? Nesta questão tivemos diferentes visões sobre o ocorrido.

Gestor C, diz que procura orientar o trabalhador a fazer o correto e instrui-lo sobre como proceder durante o trabalho. Gestores A e B procuram primeiro saber o porquê de o trabalhador está com baixo rendimento, problemas externos podem afetar o desempenho de forma negativa e com uma conversa buscam ajudar este trabalhador, porém se o problema for de indisciplina, e se continuarem a acontecer, advertências serão dadas de forma verbal ou escrita, podendo chegar a rescisão de contrato.

3. Como é o relacionamento entre gestores e trabalhadores?

Os três gestores têm a mesma opinião a respeito disso, todos dizem ter uma proximidade com o trabalhador estando sempre atentos as opiniões, críticas e sugestões de todos que fazem parte da sua equipe de trabalho. Porém os trabalhadores que trabalham no período noturno não vêm desta forma, estes não se sentem ouvidos pelos seus respectivos gestores.

Um trabalhador do período noturno relata que:

“Nós trabalhamos a noite toda e produzimos tanto quanto os turnos do dia, mas quando nós precisamos de algo, como um feedback sobre uma ideia de melhoria, ou sermos lembrados na hora das seleções internas isso as vezes demora a acontecer, temos a impressão que nós estamos aqui somente para produzir!” Relata o trabalhador.

4. Questionados se a empresa corresponde as expectativas dos trabalhadores, os três gestores afirmam que:

A grande maioria está satisfeita com o que a empresa tem a lhes oferecer, vários, benefícios inclusive estendidos também a seus familiares porém uma parte não enxerga assim e acredita que a empresa poderia fazer mais por eles, este é um ponto difícil pois estamos falando de pessoas, e as mesmas tem diferentes visões a determinados assuntos.

5. Você acredita que é dada a devida autonomia ao trabalhador, em questões decisórias do dia a dia?

Para o gestor C isso não é possível, pois este acredita que decisões só podem ser tomadas pelos gestores e gerentes, já para os gestores A e B esta autonomia existem sim mas somente aos líderes de setor, já que estes trabalhadores tem um conhecimento maior das rotinas diárias e também são treinados quanto a tomadas de decisão.

6. Diante disso como são aplicadas as práticas para tomadas de decisão dos trabalhadores?

Através de exemplos do dia a dia onde os trabalhadores são expostos a diversos problemas rotineiros que fazem parte da empresa e procurando sempre dar-lhes um feedback sobre todas as ações tomadas. Os líderes dos setores na ausência dos gestores é que tomarão as decisões necessárias.

Diante destes relatos podemos observar que em todos os casos os gestores estão presentes e orientando os trabalhadores para que suas atividades sejam realizadas sempre com o grau de sucesso esperado. Podemos observar também que a experiência em gestão de pessoas é muito importante, saber ouvir e se fazer ouvir é de suma importância para se alcançar os objetivos propostos pela empresa.

2.6 A crise econômica mundial

Como já vimos anteriormente, a empresa passou por grandes transformações teve um crescimento acentuado, pois o mercado para que ela fornecera seus produtos é um setor da economia que não para de crescer, o setor automotivo no Brasil emprega um grande número de pessoas e todas as empresas que são suas fornecedoras crescem também.

Na empresa não foi diferente, pois seu ritmo de produção sempre foi acelerado, o número de horas extras sempre foi intenso para que ela pudesse fazer suas entregas aos clientes sempre dentro dos prazos e quantidade estipulados. Em todos os setores da empresa as horas extras eram quase que obrigatórias e em alguns casos os encarregados sequer perguntavam aos trabalhadores se estes poderiam vir trabalhar no fim de semana. As horas extras eram contabilizadas como horas normais de trabalho, a empresa precisa delas para poder dar conta de realizar suas entrega. Com este ritmo de trabalho havia trabalhadores que passavam meses

sem uma folga sequer, alguns trabalhavam de domingo a domingo e durante os dias da semana esta prática também era rotina, onde alguns trabalhadores entravam duas horas mais cedo antes do início da sua jornada de trabalho e os que estavam saindo ficavam duas horas a mais na empresa em seus departamentos ou em outros.

A única diferença entre a hora extra semanal e a de final de semana é que aos fins de semana quase todos os trabalhadores dos setores produtivos faziam horas extras e durante a semana esse número era bem reduzido. O trabalhador via seus ganhos aumentarem cada vez mais e em alguns casos chegavam a dobrar de valor, a empresa oferecia ótimos ganhos com essa prática, oferecia um excelente plano médico, diversas atividades nas dependências da ADC – Associação Desportiva Classista inclusive para os familiares dos trabalhadores, tudo isso visando motivar o trabalhador cada vez mais e procurando deixa-lo sempre do lado da empresa, sem deixa-lo perceber que sua mão de obra estava sendo explorada ao máximo e tudo isto e mais um pouco que lhe era oferecido ainda sim era pouco perante ao lucros que a empresa vinha adquirindo.

E assim foi até meados dos anos de 2008 quando uma grande crise econômica se agravou primeiramente nos países europeus e nos Estados Unidos e em seguida no Brasil. Nesta ocasião o setor automotivo estava em alta, suas vendas eram muito boas a indústria automobilística nunca vendera tanto. No Brasil, com a chegada da crise, muitas empresas passaram por dificuldades, principalmente aquelas que dependiam mais das exportações. Suas vendas tiveram uma queda significativa e por consequência as demissões foram inevitáveis. Na empresa X não foi diferente mas um fato que chamou atenção foi que a empresa, mesmo diante de uma crise não fez muitas demissões de imediato, ela optou por liberar muitos trabalhadores de férias e estes quando voltavam ao trabalho saiam de férias novamente.

Essa prática que a empresa adotou foi pensando em demitir trabalhadores de imediato, foi então que a empresa decidiu encerrar o turno da noite por ser muito caro já que por lei este horário de trabalho deve ter pagamento de adicional noturno.

Mas já em Janeiro de 2009 a empresa se viu sem mais opções. As demissões aconteceram e, mesmo assim a empresa foi umas das últimas do seu segmento a realizar as demissões. Muitos trabalhadores foram desligados, porém aos poucos, para não caracterizar uma demissão em massa. Estes trabalhadores demitidos

ainda tiveram seu plano médico mantido por um determinado período, tiveram auxílio em sua recolocação no mercado de trabalho através de elaboração de seu curriculum vitae, a empresa ainda sim tentou ajudar os trabalhadores demitidos. Seu quadro de trabalhadores caiu de aproximadamente 1650 pessoas para quase 950 pessoas e sua produção caiu de 1,2 milhões de peças ao mês para 650 mil peças mês.

A partir daquele momento os investimentos e melhorias foram suspensos, a empresa precisava se adaptar ao novo cenário. Neste período a empresa idealizou através do seu departamento de Recursos Humanos um treinamento que foi destinado a todos os colaboradores da empresa desde o operacional até a diretoria, esse treinamento tinha a finalidade de familiarizar os trabalhadores com o novo cenário da economia brasileira.

Durante todo o ano de 2009 a empresa contou com sua produtividade reduzida e com trabalhadores a menos em seu quadro e no final deste ano alguns novos trabalhadores foram contratados, suas vendas aos poucos foram aumentadas e no ano de 2010 seu quadro de trabalhadores estava na mesma quantidade que tinha antes das demissões e suas vendas nas mesmas quantidades e em alguns meses vendas maiores.

Porém, esses novos trabalhadores eram contratados com os seus salários abaixo daqueles que haviam sido demitidos. A empresa conta com um plano de cargos e salários, mas esse não é bem definido e não é do entendimento de todos os trabalhadores, um novo trabalhador que entrara naquela ocasião não alcançaria o teto salarial dos trabalhadores que haviam sido dispensados na crise econômica, também sua função não seria a mesma de antes da crise econômica. Antes o trabalhador entrava como ajudante de produção e com o passar do tempo seu salário tivera aumentos e seu cargo passaria então a operador de máquinas, hoje é diferente o trabalhador entra como ajudante de produção e com o tempo passa a exercer a função de operador de produção.

As faixas salariais eram distintas por cargos algumas contando com insalubridade outras não. Então, a empresa passou a distinguir todos os trabalhadores como operadores de produção igualando seus salários. Hoje a função operador de empilhadeira não existe mais, por exemplo. O operador de máquinas, o preparador de máquinas foram cargos extintos, todos agora são operadores de produção, tendo seus salários iguais. A rotatividade na empresa aumentou muito

devido a adoção de novas tecnologias. O processo produtivo ficou mais rápido os trabalhadores passaram a ser mais cobrados quanto à qualidade e produtividade, antes operações que precisavam de 3 ou mais operadores passou a ser feitas por um único apenas. Um fato que percebemos também é o achatamento dos salários devido a rotatividade dos trabalhadores.

O sistema produtivo mudou. Antes a empresa fabricava muito e estocava seus produtos acabados hoje porém é diferente o sistema passou a ser o de manufatura enxuta, ou seja, a produção é feita somente na quantidade certa *Just in Time*, a preocupação com a manutenção deixou de ser de primeiro plano hoje se concentra apenas quando quebra, não há um programa efetivo de manutenção programada, os trabalhadores são orientados a sugerir em um programa de ideias, suas visões para melhoria do processo ou do equipamento em que trabalha, porém isso é falho o trabalhador faz sua sugestão entrega ao responsável pela área e não tem um retorno, se sua sugestão é viável ou não, alguns chegam a dizer que isso é apenas para melhorar em estatísticas da empresa.

A figura do encarregado não existe mais, este era geralmente a pessoa mais velha do departamento com maior conhecimento das operações e dos processos, geralmente uma pessoa sem muito estudo apenas conhecimento técnico. Nos dias de hoje o encarregado deu lugar ao gestor de produção, e em muitos casos são engenheiros formados e alguns ainda cursando o curso de engenharia mecânica e principalmente a de produção. O departamento da empresa que deixou de existir como citamos anteriormente, deixou de fazer as atividades que fazia antes e passou a fazer outras e conta também com um novo equipamento que antes não tinha, uma máquina de Radioscopia Industrial (Raio X), este equipamento precisa de um operador qualificado com estudos e conhecimentos específicos para desempenhar esta atividade, porém este profissional é registrado como operador de produção, mesmo o grau de periculosidade do setor seja mais alto o mesmo recebe salário igual aos demais operadores da empresa.

No capítulo a seguir abordaremos um estudo de caso com três diferentes passagens, onde atitudes tomadas pela empresa afetaram na motivação de vários trabalhadores. Em um dos relatos certa atitude não foi pensada no coletivo, mas sim em uma pequena minoria, gerando um enorme descontentamento.

CAPITULO 3

ESTUDO DE CASO

Existem diversos fatores dentro das empresas que podem vir a gerar desmotivação ou descontentamento dos funcionários como: baixos salários, jornada excessiva de trabalho, falta de um plano de carreira, falta de um feedback efetivo, quando o trabalhador sugere alguma melhoria ou até mesmo no desenvolvimento das suas atividades, entre outros.

Nos dias atuais as empresas buscam cada vez mais funcionários ou colaboradores (como algumas costumam dizer) que sejam o mais polivalente possível, ou seja, aquela pessoa que se adapte as mais variadas funções dentro da mesma empresa, pessoas que não se tornem especialistas apenas em um único trabalho. Mas como ser polivalente se vemos em alguns casos superiores diretos, como líderes de produção, analistas e/ou supervisores não oferecerem chance de um novo trabalhador aprender novas funções?

Na empresa em questão, vemos casos de trabalhadores que são condicionados a trabalharem nos seus postos de trabalho, sem ao certo saberem o que estão produzindo, e também não conhecem os produtos que estão manuseando.

Um fato que chama a atenção é de um trabalhador ter começado suas atividades na empresa, este começa como ajudante na produção e para ele é apresentado todo o processo de produtivo, na integração, desde a concepção do produto, passando por toda a cadeia produtiva até controle final e seu embarque para o cliente. Em todos os pontos do processo de produção existem pontos de controle, onde cada processo tem características diferentes aspectos a serem analisados, alguns visualmente outros com a ajuda de equipamentos adequados para tal fim.

Esse trabalhador ainda sem experiência é colocado em um posto de trabalho para fazer análise de qualidade nas peças que irão para o processo seguinte, com o auxílio do líder de produção o trabalhador é orientado sobre as tolerâncias que o produto deve ter, sendo a tolerância para mais ou para menos. Com o auxílio de um relógio comparador fixado em uma base, o trabalhador passa a peça no relógio e faz

a leitura das medidas em que a peça se encontra, se a peça estiver dentro dos padrões aceitáveis de qualidade ela seguirá o processo, se não estiver conforme a peça será segregada para futura análise dos responsáveis pela qualidade.

Toda peça produzida tem características distintas de acordo com a necessidade de cada cliente, sendo montadoras de automóveis, caminhões e motocicletas, portanto cada peça a ser analisada tem suas medidas ideais e também tem suas tolerâncias de aceitação. Na linha de produção para não atrasar as atividades, os analistas e líderes de produção deixam os relógios de medição com marcas de caneta no visor, para mais e para menos assim quando o operador for passar a peça no relógio ele tem a orientação de observar se a peça está dentro dos padrões aceitáveis, o operador não tem a devida explicação de o porquê tal procedimento é aplicado, ele apenas é orientado a observar se a peça está dentro das linhas que foram riscadas no visor do relógio.

Se as peças fugirem dos padrões de aceitação, o operador é orientado a procurar o líder de produção de sua área ou o analista de qualidade, para que estes venham a fazer as correções, se constatado que é a máquina que está com problema e está gerando os desvios na qualidade, a manutenção é acionada para fazer os reparos necessários. Mas se constatado que os desvios estão sendo gerados apenas por falta de alguns ajustes na máquina, aí o cenário é outro, o líder de produção é acionado, pois este é a pessoa que tem o maior domínio do processo naquele setor da produção.

O líder de produção por ser um conhecedor do processo e com uma experiência maior, em alguns casos ele já sabe o que acontecendo com a máquina e já sabe o que fazer para corrigir tal problema, porém este pede que o operador que constatou o desvio vá fazer outra atividade, as vezes no mesmo departamento ou em outro local, não permitindo que o operador acompanhe as correções, ou seja, o operador da máquina está ali apenas para produzir e não para corrigir.

Vale ressaltar que tal procedimento não é padrão da empresa, mas sim unicamente de pessoas que acreditam que algumas informações não podem ser repassadas, principalmente no que diz respeito a ajustes de máquinas. Um fato que pode ser citado também, é que em alguns anos atrás a empresa não contava com a figura do líder de produção, os setores da empresa tinham um encarregado (hoje chamado de supervisor) e os operadores de máquinas. Nesta configuração quando a pessoa iniciava suas atividades na empresa como ajudante de produção, era mais

difícil ela ganhar conhecimento no processo produtivo, porque os operadores mais antigos já com experiência de trabalho não passavam as informações para quem estava chegando recentemente, este ficando totalmente dependente do encarregado, até porque os outros operadores também ficavam cada um em uma máquina, e não podiam ficar parando para ajustar outras máquinas.

Portanto quando ocorria algum desvio de qualidade o operador acionava o encarregado do setor para corrigir o problema e o mesmo colocava o operador para trabalhar em outra máquina ou pedia para ele ir ao almoxarifado por exemplo buscar algumas peças.

Um exemplo claro disso foi que um operador relatou tal prática de um encarregado da seguinte maneira:

“Minha máquina começou a liberar peças com alterações nas medidas dimensionais e não sabia como resolver, então chamei o encarregado e tive a seguinte orientação:”

“Vá então para outra máquina até que eu possa resolver este desvio, e assim que estiver pronta eu te aviso.” O encarregado em questão não permitia que o operador ficasse ao seu lado, observando a solução do problema que em muitos casos eram apenas ajustes simples. Neste caso também, tal procedimento não era de orientação da empresa, mas mesmo assim alguns encarregados a tinham como prática habitual de trabalho.

Algumas pessoas aceitam tal procedimento de forma tranquila, sem muitos questionamentos por diversos motivos, pelo fato de serem acomodadas, ou por acreditarem que o encarregado sempre está certo, ou também pelo fato de acharem que se não questionarem conseguiram manter seus empregos.

Porém algumas pessoas não aceitam da mesma maneira pois acreditam em seu potencial de aprendizagem e sempre estão dispostas a aprender mais, os fatos relatados acima geraram um grande descontentamento em muitas pessoas mas por outro lado decidiram não procurar novos desafios, preferiram se acomodar e só fazerem o necessário, apenas o básico de suas atividades.

A empresa passou por várias transformações depois da grande crise no ano de 2009, como mencionamos anteriormente, hoje a figura do encarregado não existe mais, a mesma função passou a ser de supervisor de produção, hoje buscou-se um profissional com nível superior para assumir tal função pelo fato deste ter maior conhecimento com normas, melhor nível de interação com os demais trabalhadores

do seu setor, um melhor jeito de se dirigir as pessoas, antes a figura do encarregado era de uma pessoa com alto conhecimento técnico do seu setor de trabalho, com mais tempo de empresa e em alguns casos a figura do encarregado era vista de forma autoritária e este tratava os outros funcionários de forma truculenta.

Nos dias atuais o supervisor de produção em alguns casos, não tem um conhecimento técnico no que diz respeito a ajustes de máquina, e portanto a figura do trabalhador polivalente é de grande importância, é quase que uma obrigação o trabalhador ter conhecimento total do equipamento em que trabalha.

Assim o trabalhador ajusta seu equipamento e não precisa fazer com o líder da área pare de trabalhar para auxiliá-lo, já que o líder também seu equipamento e não pode ficar constantemente parado.

Os fatos citados acima estão relacionados ao setor fabril, ou seja, fatos que ocorreram no chão de fábrica, porém existem também fatos que são direcionados ao setor administrativo da empresa que também podem gerar uma falta de motivação nos trabalhadores.

A seguir veremos um outro relato em uma atividade fora da empresa, causou grande descontentamento nos trabalhadores de todos os setores da empresa.

3.1 Happy Hour

Um fato que chamou atenção e que causou grande desconforto nos trabalhadores foi uma certa confraternização de iniciativa do setor de RH da empresa e da ADC, um Happy Hour que foi feito em uma sexta-feira depois do expediente administrativo. O evento foi anunciado nos murais de comunicações internos da empresa e também na intranet, e se deu da seguinte maneira:

O interessado em participar do evento tinha que comprar o convite antecipado a data do evento e era aberto aos familiares também, todos os colaboradores estavam convidados a participar do evento que era sua primeira edição, então foi amplamente divulgado na empresa, mas em uma sexta-feira após as 17h40, apenas o setor administrativo estaria livre, pois este não trabalha aos sábados.

Os colaboradores do segundo turno que trabalham de 14h00 até às 23h00 não poderiam estar lá, os que trabalham no primeiro turno também não estariam lá porque

estes ainda trabalham aos sábados de 06h00 até às 13h30 e os colaboradores do terceiro turno que tem jornada das 23h00 até às 06h00 também não estariam lá, ou seja, o evento foi programado apenas para o setor administrativo da empresa, isso gerou um grande desconforto na empresa, principalmente nas áreas produtivas.

Muitos acreditam em um total desprezo pelas áreas produtivas, outros acharam uma grande falta de consideração, houve até pedidos antes do evento para que sua data fosse trocada para sábado, assim mais pessoas poderiam participar, porem a resposta foi que Happy Hour se faz depois do expediente e não no dia seguinte. Por parte do RH da empresa houve uma resposta que havia a possibilidade de se fazer um evento em sábado qualquer, porem isso não aconteceu.

Não foi o fato de um único setor da empresa fazer uma confraternização que gerou o desconforto, até porque outros setores da empresa também fazem suas confraternizações no clube da empresa ou em outros lugares, o fato foi que todos os colaboradores foram convidados a participar do evento mas alguns estavam trabalhando ou ainda iriam trabalhar na data em questão. Para o RH da empresa o desconforto foi grande, que outras edições do evento não foram realizadas mesmo que em datas diferentes. Todos os eventos que a empresa realiza sejam eles internos ou externos tinham suas fotos divulgadas nos murais internos, porem este em questão teve uma divulgação bem simples, quase que despercebida e foi o único a ser realizado.

3.2 Sistemas de sugestões

A empresa conta com um sistema de sugestões que é aberto a todos os trabalhadores desde o operacional até o administrativo onde o trabalhador detecta algum ponto a ser melhorado em um equipamento ou processo de produção, então este preenche um formulário que será entregue ao responsável pelo departamento.

Primeiramente quando o sistema de sugestão foi implantado o trabalhador trocava as sugestões por pontos que eram computados e somados, e este fazia a troca destes pontos por diversos brindes personalizados em datas e horários pré-estabelecidos pelo departamento de melhoria continua.

O responsável pelo departamento é quem faz a primeira avaliação e repassa a sugestão ao departamento de melhoria continua e engenharia, estes dois departamentos então são encarregados de avaliar se a sugestão é realmente viável de ser implantada.

Em qualquer uma das situações se aprovada ou não o trabalhador recebia um *feedback* a respeito de sua sugestão, para o trabalhador esse retorno era importante pois assim ele se sentida como parte da equipe e isso fazia com que o trabalhador se preocupasse com seu posto de trabalho e via outras alternativas em postos de trabalho diferentes.

O sistema de sugestão passou então a não oferecer brindes diferenciados, eram sempre os mesmos, alguns trabalhadores passaram a perder o interesse pelo sistema de sugestão, então o departamento de melhoria continua juntamente com o RH da empresa passaram a oferecer não mais brindes personalizados mas sim créditos na forma de um cartão, todos os trabalhadores receberam um cartão de crédito que tem uma grande aceitação em diversos estabelecimentos comerciais da cidade.

O sistema de avaliação continuava o mesmo porem quando a sugestão era aprovada gerava um valor de R\$ 5,00 que é creditado todo final de mês no cartão do trabalhador e em caso de réplica da sugestão mais R\$ 1,00 lhe era conferido.

Diante dessa nova “recompensa” o sistema de sugestão teve um aumento muito grande onde os trabalhadores passaram então a se empenhar mais nas sugestões, houve fatos em que algumas pessoas conseguiam fazer suas compras mensais de mantimentos para suas casas apenas com esses créditos extras.

Nos dias de hoje o sistema de sugestões ainda existe porem não com os mesmos números de quando teve seu início, em um certo departamento da empresa os trabalhadores são cobrados a dar sugestões durante o ano, existem metas individuais para isso, então trabalhadores entregam suas ideias e muitas ficam arquivadas no departamento, o gestor da área não faz a devida avaliação e não a repassa ao departamento de melhoria continua. Esse fato está causando muito descontentamento entre aos trabalhadores deste setor da empresa.

Um trabalhador do setor em questão diz que está desmotivado a sugerir ideias, porque não se tem amis retorno.

“Porque vou dar uma sugestão se ela não sai da gaveta do gestor!”, desabafa o trabalhador.

Frases assim estão sendo cada vez mais ouvidas em todas as áreas da empresa.

Todo final de ano os gestores de todos os departamentos fazem uma reunião individual com cada operador, afim de conhecer suas experiências, suas expectativas para o ano seguinte, sugestões sobre treinamentos e melhorias sobre o setor, uma avaliação de performance de cada trabalhador. Nesta reunião o operador expõe suas opiniões e tem um retorno de imediato do gestor sobre todos os assuntos tratados.

Esta ferramenta foi desenvolvida pelo setor de RH da empresa afim de conhecer melhor cada trabalhador, conhecer suas experiências e necessidades. No departamento observado podemos sentir uma certa frustração por parte dos trabalhadores no que diz respeito a treinamentos, muito é oferecido e pouco é implantado.

Os trabalhadores entendem que todo treinamento exige um custo, tanto financeiro quanto de pessoas para sua realização mas o que realmente deixa esses trabalhadores aborrecidos é o fato de não ter um retorno a respeito do treinamento, a falta de um *feedback* efetivo como já citamos anteriormente.

O fato de os trabalhadores estarem sendo desmotivados no ambiente em atuam, pode acarretar sérios problemas para a empresa trazendo-lhes inúmeros prejuízos de ordem financeira.

De acordo com Tamoyo e Paschoal (2003) diante de cada vez mais complexidades nas atividades das empresas e de uma concorrência em constante crescimento, gestores necessitam dar condições favoráveis aos trabalhadores para que estes possam ter prazer em realizar suas tarefas da melhor maneira possível e passem a se identificar cada vez mais com a empresa.

Esta afirmação que os referidos autores dizem a respeito do trabalho e trabalhador nunca foi tão atual a realidade da empresa analisada, podemos interpretar da seguinte maneira:

O trabalhador em um modo geral quer apenas ser ouvido e quer fazer parte do sucesso da empresa, estamos falando de um multinacional e muitos ainda sentem orgulho de estar fazendo parte do quadro de funcionários da empresa.

Por outro lado vemos um RH que sabe e tenta implantar métodos que satisfaçam e motivem seus trabalhadores, mas somente em teoria, porque na prática isso não acontece na sua totalidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender como os trabalhadores sentem-se motivados, sempre foi uma tarefa difícil para as empresas, porque todas as pessoas têm diferentes modos de enxergar e entender a motivação.

A realização deste trabalho buscou entender como a motivação se dá dentro da empresa que foi alvo deste estudo, como gestores e trabalhadores administram a questão, sem que as partes tenham prejuízos. Ao longo dos anos a empresa em questão administrou de diferentes formas os fatores de satisfação de seus trabalhadores, houve períodos que através de relatos colhidos de trabalhadores com muito tempo dentro da empresa, o trabalhador era motivado com um bom salário e confraternizações internas, por exemplo.

Hoje vemos que salário não é mais o elemento principal na visão dos trabalhadores, condições dignas de trabalho em ambiente limpo e seguro, uma segurança médica e não menos importante, um reconhecimento pelo seu esforço e dedicação com a empresa. O trabalhador quer se sentir como um item importante no sucesso da empresa.

Hanashiro (2008) mostra que a motivação pode se dar em duas diferentes formas; a motivação para participar, onde o trabalhador utiliza a equidade comparando suas atividades com outros trabalhadores da mesma empresa ou de uma outra, onde a sua participação é bem-vinda, suas opiniões são realmente apreciadas pela gestão; e a participação para produzir onde este é motivado e incentivado a produzir, e vemos que dando ao trabalhador condições de ele realizar suas tarefas rotineiras com máquinas e equipamentos eficientes e reconhecendo seu desempenho ele estará satisfeito.

Na empresa que foi alvo deste trabalho vemos que estas duas definições de motivação são aplicadas mas não de forma efetiva, e apurou-se que existem trabalhadores que realmente se sentem desmotivados, pelo fato do seu equipamento de trabalho não funcionar corretamente. Vemos também cargos com iguais responsabilidades e com salários diferentes, a motivação pela participação é incentivada pela empresa, mas nem sempre o trabalhador tem o retorno esperado, no mínimo ser ouvido, isso foi constatado anteriormente no estudo de caso.

Estes itens são de conhecimento dos gestores, mas na maioria das vezes não lhe é dada a devida atenção. A empresa tem um plano de cargos e salários que não fica muito claro a todos os trabalhadores, mas os salários que são pagos a eles é um dos melhores da nossa região e benefícios estendidos complementam seus ganhos como, plano de saúde, refeição no local, ônibus fretados, convênios com outras empresas, completam a lista de benefícios.

O RH da empresa tenta de todas as maneiras ficar o mais próximo possível dos trabalhadores, mas nem todos enxergam desta maneira principalmente os trabalhadores do período noturno, que por estar em um período diferente de trabalho quase nunca tem acesso ao setor em questão. Esta é uma posição que precisa ser mudada pela empresa, antigamente o RH disponibilizava todas as sextas-feiras, um representante para estar falando com os trabalhadores, tirando suas dúvidas sempre a partir das 03h00 da manhã.

As dificuldades na construção deste trabalho se deu principalmente na obtenção de dados para entender como a empresa gerenciava sua mão de obra, e em conversas informais com alguns trabalhadores antigos de áreas produtivas e de apoio (gerentes), obteve-se algumas informações de grande importância.

Enfim a gestão de pessoas é uma atividade difícil de ser gerida, pois trata-se pessoas com diferentes formas de enxergar a motivação, dificilmente agradará a todos. Mas o bom senso e a constante busca em construir um ambiente de trabalho saudável e prazeroso e dever de todos.

REFERENCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 1ª Edição São Paulo, 1999.

BATES, Terence; BLOCH, Susan. **O impacto do fim do emprego**. HSM Management. São Paulo, a.1, n.5, (p.48-52). nov./dez. 1997. Disponível em: <<http://hsm.com.br/artigos/oimpactodofimdoemprego/51997.pdf>> Acesso em 13 fev. 2014.

BENDASSOLLI, Pedro F. **Carreiras sem Gravidade**, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, SP, Vol. 4, nº 4 (p. 69-74) 2005. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4133.pdf>> acesso em 13 fev. 2014.

BERTERO, Carlos Osmar. **Saudosas Carreiras**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, SP, Vol. 7, nº 1 (p. 74) 2008. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/5099.pdf>> acesso em 13 fev. 2014.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4ª Edição São Paulo, 2011.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, SP 2002. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol1-num2-2002/motivacao-viagem-ao-centro-conceito>> acesso em 17 abr. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª Edição Rio de Janeiro, 2003.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders**. 2ª Edição São Paulo, SP 2008.

HACKMANN, J. Richard; OLDHAN, Greg R. **Os sentidos do trabalho**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, SP, Vol.41, nº 3 (p. 8-19) 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>> acesso em 05 dez. 2014.

LOMBARDI, Maria Rosa. **Reestruturação Produtiva e Condições de Trabalho: Percepções dos trabalhadores.** Educação & Sociedade, Campinas, ano XVIII, nº 61, Dezembro de 1997. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/es/v18n61/4699.pdf> acesso em 23 set. 2014.

MARRRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico.** 13^o Edição São Paulo, 2009.

MATTOSO, Jorge; POCHMANN, Márcio. **Mudanças Estruturais e Trabalho no Brasil.** Economia e Sociedade, Campinas, SP 1998. Disponível em: <www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=478&tp=a> acesso em 23 set. 2014.

MORGAN, Gareth. **Imagens das Organizações: Edição Executiva.** 2^a Edição São Paulo, 2007.

NASSIF, Vânia Maria Jorge. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders.** 2^a Edição São Paulo, 2008.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmiria Carolina. **Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos.** Revista de Administração Pública [online]. 2011, vol.45, n.5, (p. 1517-1538). ISSN 0034-7612. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000500012>> acesso em 30 set. 2014.

SIQUEIRA, M. M., & Gomide, S. (2004). **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização.** In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. Bastos (Orgs.), Psicologia, organizações e trabalho no Brasil (p. 300-330). Porto Alegre. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722012000100005&lng=pt&nrm=iso> acesso em 03/04/2014.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** Revista de administração contemporânea, Curitiba, vol. 7, nº. 4, dez. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1415-65552003000400003&lng=pt&nrm=iso> acesso em 08 abr. 2014.