

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e
Secretariado

GERENCIAMENTO DO CAPITAL HUMANO NAS
EMPRESAS

Andréa Cristian Stochi

Monografia apresentada ao
Departamento de Economia,
Contabilidade, Administração e
Secretariado da Universidade de
Taubaté, como parte dos requisitos para
obtenção do Certificado de
Especialização em MBA - Gerência
Empresarial.

Taubaté – SP

2000

COMISSÃO JULGADORA

DATA :

RESULTADO :

- Prof. _____

Assinatura _____

- Prof. _____

Assinatura _____

- Prof. _____

Assinatura _____

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e
Secretariado

GERENCIAMENTO DO CAPITAL HUMANO NAS
EMPRESAS

Andréa Cristian Stochi

Monografia apresentada ao
Departamento de Economia,
Contabilidade, Administração e
Secretariado como parte dos requisitos
para obtenção do Certificado de
Especialização pelo curso de Pós-
Graduação em Gerencia Empresarial.

Orientador: Prof^ª . Dra. Maria Júlia F.X.
Ribeiro

Taubaté – SP

2000

STOCHI, A.C. Gerenciamento do Capital Humano nas Empresas. Taubaté, 2000. 92p. Monografia (MBA – Gerência Empresarial) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho, especialmente à Professora Maria Julia Ferreira Xavier e aos profissionais que enriqueceram meu trabalho com seus depoimentos.

SUMÁRIO

	Página
Introdução.....	01
1. A cultura organizacional e suas transformações.....	03
1.1. Inovação Organizacional.....	04
1.2. A nova estrutura hierárquica das organizações.....	07
1.3. Gerenciamento do crescimento do ser humano – Modelo Japonês.....	17
1.4. O futuro da sociedade industrial.....	22
1.5. Lazer x Trabalho.....	28
1.6. Objetivo.....	31
2. Método.....	32
2.1. Sujeitos do estudo.....	33
2.2. Instrumento de coleta de dados.....	34
2.3. Situação da coleta de dados.....	35
3. Resultados e Discussão	36
3.1. Pensamento das empresas sobre o desemprego.....	39
3.2. Relacionamento interpessoal dentro das empresas.....	43
3.3. O papel social da empresa.....	49
3.4. Motivação, criatividade e tempo livre.....	52
4. Conclusão.....	59
5. Anexos.....	60
5.1. Anexo 1.....	61
5.2. Anexo 2.....	63
5.3. Anexo 3.....	67
5.4. Anexo 4.....	75
5.5. Anexo 5.....	79
5.6. Anexo 6.....	84
6. Referências Bibliográficas.....	92

LISTA DE QUADROS

	Página
1. Recursos Humanos na organização do futuro por tendências atuais.....	06
2. Caracterização dos sujeitos.....	33
3. Caracterização das empresas.....	33

LISTA DE FIGURAS

	Página
1. Pirâmide hierárquica.....	09
2. Sistema motivacional.....	15
3. Escala das necessidades básicas do homem segundo Maslow....	19

STOCHI, A.C. Gerenciamento do Capital Humano nas Empresas. Taubaté, 2000. 92p. Monografia (MBA – Gerência Empresarial) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté.

Identifica as teorias que norteiam o tema da transformação organizacional e da valorização do capital humano nas empresas. Verifica através de depoimentos concedidos por representantes de diversas empresas se as teorias estão de fato refletindo em mudanças no interior das mesmas. Os sujeitos são seis executivos de áreas diversas que apresentam a existência de subordinados. Realiza entrevistas semi-estruturadas e as compara com as teorias propostas pelos autores, dando enfoque a quatro temas principais: pensamento das empresas sobre o desemprego; relacionamento interpessoal dentro da empresa; papel social da empresa e motivação, criatividade e tempo livre. Conclui que as teorias prenunciam o discurso dos entrevistados e que as empresas estão, cada uma ao seu modo, se esforçando para se adaptar a estas mudanças.

STOCHI, A.C. Gerenciamento do Capital Humano nas Empresas. Taubaté, 2000. 92p. Monografia (MBA – Gerência Empresarial) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté.

It identifies the theories that guide organizational transformation and manpower valorization subject in the enterprises. It verifies through several representative depositions whether the theories are showing real changings inside the enterprises. The representatives are different departments executives that manager subordinates. It performs semi-structured interviews and to confront them to the theories, focusing on four main subjects: enterprise unemployment posture; people relationship inside the enterprise; social rote, motivation, creativity and free time. It concludes that the theories say the interviewed speech and the enterprises are working, each one in your way, to adapt itself according the changes.

INTRODUÇÃO

O fenômeno das rápidas e intensas mudanças das empresas é mundial. São mudanças amplas, internas e irreversíveis, visto que estão diretamente ligadas ao clima organizacional da empresa.

Como parte dessas mudanças, sugere-se hoje novo olhar sobre o capital humano.

As revistas e os periódicos especializados em Administração de Empresas trazem regularmente matérias cujo tema principal são as mudanças, relacionadas à valorização do capital humano.

Dentro deste espírito este trabalho foi concebido, com o propósito de contribuir para o entendimento da questão: o que preconizam e discutem os teóricos da área está de fato se refletindo em mudanças no interior das empresas?

Por compreender que tais mudanças são complexas, e que sua plena avaliação excederia de muito a dimensão de uma monografia de especialização, optou-se por analisar a penetração dos conceitos veiculados pela literatura atual no discurso de representantes de empresas diversas.

Com isso, espera-se favorecer o entendimento de tais processos de mudança cultural nas organizações, fornecendo subsídios a profissionais de recursos humano a quem, de modo particular, compete gerenciar na direção de uma sociedade mais justa e menos desigual.

O trabalho apresenta-se dividido em capítulos.

O *Primeiro Capítulo* apresentará as teorias que norteiam tais mudanças, apresentando um apanhado de idéias e novas concepções.

No *Segundo Capítulo* iremos apresentar a maneira como foram colhidos e tratados os dados da pesquisa.

No *Terceiro Capítulo* iremos analisar os dados reais obtidos através das entrevistas colhidas e a partir daí será feito um confronto entre teoria e prática.

O *Quarto Capítulo* concluirá o trabalho.

CAPÍTULO 1
A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS TRANSFORMAÇÕES

1.1. Inovação Organizacional

O objetivo das mudanças na cultura das empresas, teoricamente, é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho, seja como fator de realização e progresso pessoal, seja como causador de eficiência para a própria empresa. Portanto, o indivíduo e seus grupos são os centros primordiais de preocupação. Essa perspectiva tende a ver a formalidade organizacional e a hierarquia como fontes de frustrações, hostilidades e ressentimentos entre as pessoas. Mudar significa, em grande parte, renovar um contrato psicológico entre o indivíduo e sua empresa, procurando equilibrar as formas e os graus de contribuição e de retribuição.

Porém, como adverte Chiavenato (1997), grande parte das empresas ainda não percebeu que a modernização se faz, sobretudo, com as pessoas em primeiro lugar.

Isto significa que muitas empresas relacionam o termo “modernização” simplesmente com a aquisição de máquinas, equipamentos e alta tecnologia e ignoram que a base da excelência empresarial são as pessoas.

Se os recursos humanos são a base da estrutura organizacional, como explica Chiavenato (1997), a excelência das empresas só será possível se modificarmos o próprio conceito de “empresa”.

A empresa constitui o ambiente dentro do qual as pessoas trabalham e vivem a maior parte de suas vidas, dando parte de si mesmas e esperando algo em troca. A maneira pela qual o ambiente é moldado influencia a qualidade de vida das pessoas e seu próprio comportamento. Em suma, o ambiente que a empresa proporciona afeta seu próprio funcionamento.

É interessante ressaltar, como nos lembrou Mota (1997) que a mudança de comportamento não é simples nem fácil.

Os seres humanos têm uma forte tendência à estabilidade e às formas já estabelecidas de se adaptarem ao trabalho. A mudança é um ônus, pois requer da pessoa rever sua maneira de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar e de criar significados para a própria vida.

Mudar envolve o indivíduo e seu meio, portanto é incerto e arriscado – tão promissor quanto ameaçador.

Por isso a grande preocupação atual já não é tanto sobre a constatação de problemas, desejo ou rapidez da mudança, e sim sobre a possibilidade de o ser humano controlar o processo da mudança.

RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO DO FUTURO POR TENDÊNCIAS ATUAIS

tendências atuais

FATORES	PASSADO → PRESENTE	PRESENTE → FUTURO
Concepção do Funcionário	Recurso Humano	Pessoa Talentosa
Carreira e Progresso	Crescimento no emprego: perseguir alternativas conhecidas	Aumento da empregabilidade: criar o próprio futuro
Avaliação	Chefias	Aberta e coletiva
Formação e conhecimento	Aprender o necessário: a empresa indica	Autodesenvolvimento: (habilidades múltiplas): o funcionário escolhe
Remuneração	Variável: critérios individuais e grupais; incentivos financeiros e materiais	Variável: incentivos e benefícios adaptados às expectativas individuais
Gestão de recursos humanos	Centralizada: órgão especializado	Descentralizada: repartida pelos setores empresariais
Cultura da gestão das pessoas	Impessoalidade, exploração, estima e benevolência	Pessoalidade, desenvolvimento e retribuição
Premissa da lealdade	À empresa	A si próprio

Tendo em vista que a organização é um conjunto de indivíduos e de grupos, para se mudar uma organização é necessário se alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos.

A tabela acima mostra a tendência das organizações frente às questões da valorização do capital humano.

1.2. A Nova Estrutura Hierárquica das Organizações

A partir da industrialização, à medida que as empresas cresciam, seu funcionamento satisfatório dependia de uma especialização horizontal e vertical.

A especialização horizontal deu origem à departamentalização das atividades, fazendo surgir os departamentos de finanças, compras, manufatura, entre outros. Por sua vez, a especialização vertical promoveu o surgimento de diferentes níveis hierárquicos, provocando a diferenciação do poder.

Estas especializações criaram uma complexidade organizacional que restringiu o desempenho e o comportamento das pessoas, uma vez que a liberdade individual de se expressar diminuiu sensivelmente.

Neste período surgiram dois modelos de organização empresarial:

- **Modelo Clássico:** este modelo teve como precursores o norte-americano *Taylor* e o francês *Fayol*.

“O modelo clássico abrange um sistema de normas voltadas para o controle dos movimentos do homem e da máquina no processo de produção, incluindo propostas de pagamento pelo desempenho do operário (prêmios e remuneração extras conforme o número de peças produzidas). O sistema foi muito aplicado nas medidas de racionalização e controle do trabalho fabril, mas também criticado pelo movimento sindical, que o acusou de intensificar a exploração do trabalhador e de desumanizá-lo na medida em que procura automatizar seus movimentos” (Sandroni, 1994, p. 345).

Este modelo tem como meta básica o alcance da máxima eficiência possível com os recursos disponíveis, e, como cita Chiavenato (1997), no decorrer das quatro primeiras décadas do nosso século, o modelo clássico pontificou tranqüilamente como o figurino único da administração das empresas.

- **Modelo Burocrático:** teve como precursor Max *Weber*. Em 1940, Weber acertadamente afirmou que o século XX seria o século das burocracias.

O modelo burocrático consiste na adequação dos meios - estrutura organizacional e pessoas - aos fins desejados. A impessoalidade é a essência do modelo burocrático, ou seja, as pessoas devem se restringir totalmente à execução das tarefas do cargo. Chiavenato (1997) afirma que para o modelo burocrático as pessoas constituem um mal necessário. Elas são importantes apenas como meio de produção e não como portadoras de idéias e criatividade.

A trilogia Taylor, Fayol e Weber forma o conceito tradicional de organização, e deu origem à pirâmide da hierarquia organizacional, utilizada até os dias atuais por várias empresas.

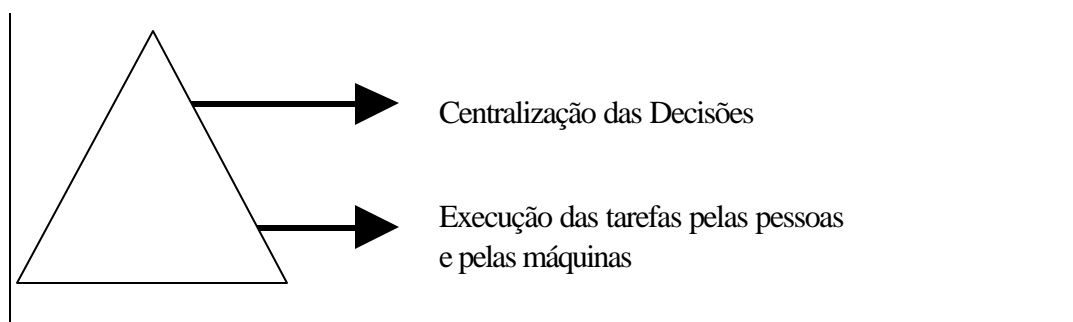


Figura 1 - Pirâmide Hierárquica

Em tais modelos a tomada de decisões é totalmente separada da execução. As pessoas que trabalham na empresa devem trabalhar e não pensar. Simples mente, devem executar.

“Dentro da empresa piramidal, a criação das mentes/partículas dos gestores que desejam o sucesso está em oposição constante à condensação das mentes/partículas carregadas de insatisfação, ressentimentos e frustrações, dos funcionários que torcem pelo fracasso para se sentirem vingados da condição inferior e reprimida em que se encontram” (Sharp, 1999, p. 97)

A configuração da hierarquia organizacional começou a se modificar por decorrência de três fatores importantíssimos:

- Uma concepção mais humana a respeito do comportamento das pessoas dentro das organizações;
- Uma concepção mais abrangente da empresa como um sistema aberto;
- A descoberta do ambiente externo que circunda a empresa.

Em 1961, dois sociólogos ingleses, Tom Burns e G.M.Stalkers (conforme Chiavenato, 1997), realizaram uma pesquisa em 20 indústrias na Inglaterra, na qual puderam classificar as indústrias em dois tipos, que chamou de organizações mecánísticas organizações orgânicas.

Organizações Mecánísticas caracterizam-se por:

- 1 Divisão do trabalho minuciosa;
- 2 O empenho de cada indivíduo concentra-se na sua tarefa específica como se essa fosse distinta e separada das demais tarefas da empresa;
- 3 Centralização das decisões na cúpula das empresas;

- 4 Hierarquia de autoridade rígida, onde o chefe manda e o subordinado obedece;
- 5 Sistemas rígidos de controle;
- 6 Sistemas simples de comunicação, em sentido vertical, onde o fluxo de informações quase sempre conduz mais ordens de cima para baixo do que dados de baixo para cima;
- 7 Predomínio da interação vertical entre superior e subordinado, ou seja, o ponto de ligação entre cada pessoa e a empresa é o superior, o qual monopoliza o controle com o subordinado;
- 8 Comunicação formal e por escrito;
- 9 Ênfase nos princípios de administração, tal como foram formulados. A empresa é bem organizada na medida em que se aproxima destes princípios;
- 10 A organização mecanística funciona como um sistema mecânico, fechado e introspectivo, determinístico e racional, voltado para si mesmo e ignorando totalmente o que ocorre no ambiente externo que o envolve.

Organizações Orgânicas caracterizam-se por:

- 1 Estrutura flexível e adaptável a mudanças e inovações, sem uma nítida divisão de trabalho, nem fragmentação muito definida de funções e cargos;
- 2 Contínua modificação e redefinição dos cargos por interação com outros indivíduos que participam da tarefa e de acordo com a situação ou circunstância;

- 3 Descentralização das decisões para os níveis organizacionais mais baixos. As decisões são tomadas *ad hoc*, isto é, baseadas no aqui-e- agora da situação e não em regras e procedimentos previamente estabelecidos e válidos para todas as situações;
- 4 Hierarquia flexível e com muita permeabilidade entre os diferentes níveis hierárquicos, importando mais o conhecimento que a posição;
- 5 Mais liberdade de atuação para as pessoas, onde cada um pode escolher a maneira própria de trabalhar, desde que traga os resultados esperados;
- 6 Maior confiabilidade nas comunicações informais. O trabalho em grupo e em equipe é preferido ao trabalho individual e isolado;
- 7 O trabalho isolado é totalmente substituído pelo trabalho em equipe e pela atividade grupal e conjunta;
- 8 Ênfase nos princípios de bom relacionamento humano;
- 9 A organização orgânica funciona como um sistema vivo, aberto e complexo, extrovertido e voltado principalmente para a sua interação com o ambiente externo. Existe a flexibilidade que permite relativo grau de liberdade para as pessoas se comportarem dentro da organização.

A conclusão a que Burns e Stalker (ainda de acordo com Chiavenato) chegaram é que em condições externas estáveis e previsíveis, a organização tende a ser mecanística, enquanto que em condições ambientais de mudança, turbulências e instabilidade, a organização tende a ser orgânica.

Esta seleção natural das empresas pelo ambiente é o cenário que envolve a grande maioria das empresas na atualidade, ou seja, para sobreviverem elas têm que reestruturar sua hierarquia organizacional.

A esta nova estrutura, flexível e adaptável, dá-se o nome de *adhocracia*.

A empresa voltada para o futuro deverá se basear no modelo orgânico e seu número de níveis hierárquicos deverá ser pequeno, apenas o indispensável.

Sendo assim, o modelo mecanístico e hierárquico tende a desaparecer.

Segundo Peter Druker (in Chiavenato, 1997), até meados de 2005 anos deverá ocorrer uma redução de 40% nos níveis gerenciais das empresas, visando enxugar e achatar a estrutura piramidal e hierarquizada. O caminho é a redução da distância entre o topo e a base da estrutura organizacional e aproximar o nível decisorial do nível operacional.

“O que está por trás de toda essa mudança é a necessidade de administrar as pessoas mais de perto. De aproximá-los da alta direção. De senti-los e percebê-los. De permitir que elas realmente trabalhem com o coração e com a inteligência e não apenas com os músculos ou com os hábitos. Sobretudo, que participem da empresa não como recursos mecânicos de produção, mas como pessoas criativas, inteligentes, responsáveis, que podem dar muito mais do que simplesmente esforço físico ou muscular na forma de contribuições proveitosas e necessárias ao sucesso empresarial” (Chiavenato,1997, p. 20)

Vantagens do Achatamento Piramidal

PARA AS EMPRESAS	PARA AS PESSOAS
- Melhoria no sistema de comunicação: informalidade, confiabilidade e agilidade.	- Novos desafios e maior dinamismo: a aproximação dos níveis operacionais e estratégicos permite maior dinamismo e desafios para a pessoa.
- Agilização das decisões: tomada de decisão envolve as pessoas afetadas diretamente.	- Maior realização pessoal: quando a pessoa se aproxima do centro de decisão ela obtém maior oportunidade de saber o quê e o porquê do seu trabalho, e sua realização pessoal aumenta a partir do significado que a tarefa passa a ter.
- Redução de custos: o corte de níveis hierárquicos intermediários produz economias.	- Agilização do desenvolvimento da carreira: a visão panorâmica da empresa que as pessoas possam arranjar suas habilidades e conhecimentos de maneira a ajudar no seu desenvolvimento profissional.
- Definição clara dos objetivos e responsabilidades.	- Ganho de Status: o achatamento reduz o número de níveis na estrutura e define melhor o status de cada nível.
- Transformação da burocracia em uma empresa dinâmica: a redução das camadas hierárquicas, das diferenças de autoridade dos regulamentos inflexíveis, da impessoalidade.	- Construção de uma nova lealdade: as pessoas poderão se ligar muito mais aos objetivos organizacionais que ao objetivo individual.
- Espírito inovador: a única fonte real de renovação da empresa é a pessoa. Se cada pessoa for tratada com a importância de um mini-presidente ela se tornará uma colaboradora incrível para a renovação empresarial.	- Repasse da redução de custos para as pessoas.

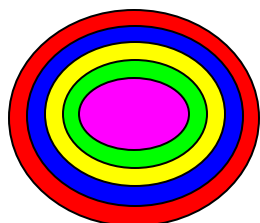
Fonte: Elaborado pelo autor

A Tecnoestrutura proposta por Galbraith

Galbraith (1999) propõe uma nova estrutura para a tomada de decisão das empresas. Esta estrutura estende-se dos mais altos funcionários da empresa até tocar, no limite, aos empregados de colarinho branco ou de colarinho azul, cuja função consiste em se conformar mais ou menos mecanicamente às normas ou à rotina. Fazem parte dela todos os que contribuem com conhecimentos especializados, talento ou experiência para as decisões de grupo. Ela, e não o conselho de administração é a inteligência diretiva - o cérebro - da empresa. A este modelo dá-se o nome de *tecnoestrutura*.

Este modelo supõe que as empresas modernas não têm por objetivo simplesmente a maximização dos lucros, mas também o crescimento e o máximo desempenho do seu capital humano. Por isso a cultura empresarial não pode se dirigir exclusivamente para o lucro e o dinheiro. Estas mesmas empresas adotam um sistema de motivação capaz de estimular o indivíduo a renunciar aos seus interesses pessoais e perseguir os interesses da organização de que faz parte.

Este esquema motivacional ilustrado abaixo sugere o abandono da estrutura piramidal da empresa e sua substituição por um modelo planificado.



Fonte: Masi, 1999, p. 135

Figura 2 - Sistema Motivacional

COMPOSIÇÃO	SISTEMA MOTIVACIONAL
------------	----------------------

1 – Acionistas Ordinários	A – Total prevalência da motivação pecuniária
2 – Operários	B – Tendência à prevalência da motivação pecuniária
3 – Quadros médicos, funcionários administrativos	C - Tendência à prevalência de motivação por identificação
4 – Técnicos, engenheiros, diretores	D - Combinação flexível de motivação por identificação e adaptação
5 – Altos funcionários, diretores gerais	E - Combinação de identificação e adaptação, com tendência ao desequilíbrio sobre o segundo tipo de motivação

A proposta de Galbraith interfere no sistema motivacional da faixa operária com mais força.

Explica-se tal fato porque dentro da estrutura piramidal a faixa operária encontra-se “isolada” dos demais níveis, como se não fosse parte do processo, já que não é considerada nos processos de tomada de decisão - decisão e execução se opõem, no dizer de Sharp, como citado anteriormente na página 8.

Com o achatamento causado pela Tecnoestrutura a faixa operária recebe o mesmo enfoque que as demais, fazendo com que seus representantes sintam-se seguros e motivados, além de integrados e identificados com o sistema.

1.3. Gerenciamento do Crescimento do ser humano - Modelo Japonês

As empresas japonesas adotam o controle de Qualidade Total (TQC) baseados num programa de educação e treinamento, através do qual todas as pessoas da empresa devem mudar sua maneira de pensar. A abordagem japonesa tem como meta desenvolver um clima que conduza à emoção pelo trabalho. O resultado do trabalho de cada ser humano deve significar muito para sua vida.

Tal abordagem tem por princípios:

- Aprimorar o recrutamento e seleção, no sentido de se ter um quadro mínimo, mas ótimo;
- Educar e treinar as pessoas de tal forma a transformá-las nos “melhores do mundo” naquilo que fazem;
- Reter estas pessoas nos quadros da empresa de tal forma que a empresa faça parte do projeto de vida de cada um;
- Criar condições para que cada empregado tenha orgulho de sua empresa e um forte desejo de lutar pelo seu futuro diante de quaisquer dificuldades.

A compreensão destes princípios é o requisito mínimo para atender o sistema de crescimento humano no estilo japonês.

A teoria japonesa foi totalmente influenciada por Maslow e se baseia em dois pontos principais:

- 1- O homem tem uma natureza superior que é instintiva;
- 2- Esta natureza humana tem uma característica profundamente holística.

Ao adotarem a abordagem de Maslow através de políticas de recursos humanos substancialmente diferentes das do mundo ocidental, as empresas devem ser vistas como organizações que tem como missão maior satisfazer as necessidades de sobrevivência do ser humano. Quem fizer isto da melhor maneira ganhará o lucro desejado. A empresa é um dos ancoradouros do ser humano e um lugar onde ele poderá utilizar o seu potencial.

As três premissas de Maslow:

1- O potencial mental das pessoas (sua maior ou menor velocidade de aprendizado) é aleatoriamente distribuído na face da Terra não sendo, na sua origem, afetado por nenhum fator. O potencial mental poderá diminuir, mas nunca aumentar durante a vida do ser humano.

Treinar e educar pessoas é tarefa difícil, sendo assim, só deve ser feita diante de uma real necessidade da empresa.

2- A insatisfação é um estado natural do ser humano. O ser humano fica satisfeito em situações momentâneas, retornando sempre ao seu estado natural que é a insatisfação. Se um ser humano convive com um grupo de pessoas que têm suas NECESSIDADES BÁSICAS atendidas ele desfrutará do estado de satisfação mais freqüentemente e o grupo de pessoas estará num “estado de saúde mental” ou “elevado moral”.

É impossível avaliar o grau de satisfação de um grupo de pessoas, através de um só indivíduo. A satisfação média é a mais indicada.

Segundo Maslow, o estado de satisfação contínua é inexistente, já que as pessoas ficam satisfeitas momentaneamente.

No modelo japonês todas as chefias medem e controlam a moral de suas equipes, podendo assim atuar sobre as causas dos descontentamentos e construir um ambiente de trabalho que todos tenham prazer de freqüentar.

3- O ser humano tem **NECESSIDADES BÁSICAS** que devem ser satisfeitas simultaneamente. No entanto, quando o homem está ainda num estado muito primitivo de ter suas necessidades básicas atendidas, ele dará mais importância às necessidades fisiológicas que às outras e assim por diante. Em cada estágio haverá ênfase em uma das necessidades, mas todas estarão presentes sempre.



Fonte: Campos, 1992, p. 154

Figura 3 - Escala das necessidades básicas do homem segundo Maslow

Salário e Motivação

O salário é um meio para se satisfazer somente as necessidades fisiológicas. No entanto, para manter o moral elevado é necessário satisfazer a todas as necessidades simultaneamente.

Com o aumento de salário as pessoas ficarão satisfeitas por um pequeno tempo, retornando à insatisfação logo em seguida.

Este problema do salário foi resolvido pelos japoneses da seguinte forma: levando-se em conta que empregado e empresário têm os mesmos desejos, ou seja, ambos desejam a sobrevivência da empresa e ambos desejam ganhar cada vez mais, as empresas japonesas encontraram no “bônus” a solução ideal.

Concepção de bônus:

- O empregado tem um salário pequeno mas suficiente para garantir a sobrevivência de sua família;
- O empregado ganha semestralmente um bônus que é função dos resultados financeiros da empresa. Se a empresa vai bem o bônus pode exceder 100% do salário. Se a empresa vai mal pode chegar a zero.
- O bônus equivale a aproximadamente um terço do lucro.

Conceito de crescimento do ser humano

“O conceito de crescimento do ser humano esta baseado na intenção de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado cada vez mais alto. Maior valor agregado para pessoas significa trabalho no qual se escreve, fala, ordena, mostra, instrui, etc., ao invés de mover, copiar, seguir, obedecer, etc. Crescimento do ser humano significa utilizar cada vez mais a

mente do indivíduo e não somente a força braçal” (Campos, 1992, p. 155)

Numa empresa voltada para o melhoramento contínuo, as pessoas são sempre desafiadas a utilizarem suas mentes, ninguém fica ocioso. Nas empresas japonesas, segundo Campos (1992), existe um esforço contínuo de reduzir a necessidade de mão-de-obra e não de reduzir o número de pessoas.

Exemplo prático das etapas de crescimento de um operador:

- 1- Somente opera;
- 2- Inspecciona seu próprio trabalho quando ajudado pelo seu supervisor;
- 3- Inspecciona seu próprio trabalho, mas é necessário que o supervisor reavalie mais tarde;
- 4- Inspecciona seu próprio trabalho;
- 5- Inspecciona seu próprio trabalho e ensina outros operadores.

“A alegria pelo trabalho (motivação), a educação e o treinamento são a base do crescimento do ser humano” (Campos, 1992, p. 155)

1.4. O futuro da sociedade industrial

O avanço tecnológico e a modernização dos meios de produção causaram impacto negativo na valorização do capital humano por parte das corporações.

Em algumas indústrias o uso da força de trabalho humana vem sendo totalmente substituída pelo uso de máquinas de alta tecnologia, aumentando os índices de desemprego.

Mas, se por um lado existem os empresários capitalistas que visam simplesmente a maximização dos lucros - sem se preocupar com o fator humano, por outro lado surgem uma série de empresários e de cientistas que se preocupam com a qualidade de vida dos empregados.

A partir da última metade do século XX, período que alguns autores como Domenico de Masi chamam de Pós-industrial, pode-se encontrar na prateleira de livrarias inúmeras obras que descrevem sobre esta nova ótica da gerência empresarial, que é a valorização do capital humano, através dos novos conceitos de necessidade, de criatividade, de inteligência e talento.

Na discussão desses conceitos predominam dois grupos intelectuais, com diferentes posições a respeito do valor atribuído ao indivíduo. De um lado, os Teóricos da sociedade dos serviços focalizam o indivíduo como variável dependente do sistema social, de outro, os Descentralizadores e ecologistas situam o homem no centro do sistema e subordinam todo o resto a este.

Daniel Bell (1999) fixa o nascimento da “sociedade pós-industrial” a partir da segunda metade do séc. XX, tomando como referência 1956, o ano em que pela 1ª vez nos EUA o número de trabalhadores da área administrativa superou os da área de produção.

Bell afirma ainda que o conceito de sociedade pós-industrial diz respeito essencialmente às mudanças na estrutura social, às transformações que se produzem na vida econômica e na estrutura profissional, e por fim às novas relações que se estabelecem entre a teoria e a prática experimental, entre a ciência e a tecnologia.

Cinco aspectos definem a sociedade pós-industrial:

- 1 Passagem da produção de bens para a economia de serviços;
- 2 A preeminência da classe dos profissionais e dos técnicos;
- 3 O caráter central do saber teórico, gerador da inovação e das idéias diretivas nas quais a coletividade se inspira;
- 4 A gestão do desenvolvimento técnico e o controle normativo da tecnologia;
- 5 A criação de uma nova tecnologia intelectual.

Enfim, passamos da produção de bens, típica do sistema industrial, para a produção de serviços, típica do sistema pós-industrial. A nova tecnologia intelectual assume papel central na nova sociedade.

Esta e outras teorias afins vêm sendo aplicadas pela empresa desde então. Uma delas é a da socióloga húngara Agnes Heller (1999), segundo a qual todos os indivíduos têm necessidades de tipo existencial (alimento, descanso, reprodução) relacionadas a sua sobrevivência. Mas existem também outras necessidades fundamentais à natureza humana, que Heller classifica em:

- a- Necessidades qualitativas: convivência, confiança, criatividade, amor
- b- Necessidades induzidas: poder, posse, dinheiro

A diferença básica entre Maslow e Heller é que, enquanto o primeiro classifica as necessidades de forma hierárquica, a segunda as classifica como antitéticas e não hierárquicas.

Estes estudos a respeito das necessidades mostram que a imersão total de milhões de indivíduos em um sistema dominado pela tecnologia, pela mídia, pela ocupação na área administrativa, pela mobilidade, não pode deixar de influir na psicologia dos indivíduos e das massas, determinando, a longo prazo, uma profunda mutação antropológica.

Segundo Toffler (1999), a sociedade industrial padronizou estruturas e culturas, especializou homens e máquinas, sincronizou tempos e comportamentos, concentrou homens, capitais e recursos, agigantou fábricas e cidades, centralizou informações e decisões. A sociedade pós-industrial, por sua vez, valorizará novamente o núcleo familiar como célula de convivência civil e reunirá na mesma pessoa o papel do produtor e do consumidor, desestruturará o tempo e o espaço permitindo, mediante a telemática, a conexão de subsistemas cada vez mais descentralizados, desmassificará a cultura recuperando o valor do indivíduo.

Assim, como previu Toffler, em meados do século XXI o homem, seja ele empresário, empregado ou intelectual, estará tentando valorizar o indivíduo como recurso essencial da ação produtiva.

Não se pretende porém, com esta valorização do indivíduo, desprezar as máquinas com sua alta tecnologia, mas pretende-se estabelecer uma harmonia entre ambos.

A terceira onda

Toffler (1999) visualizou o surgimento de nova civilização, com novos modos de trabalhar, amar e viver.

As expectativas e ambições dos indivíduos ou dos grupos, etc. são fatores relevantes porque fortemente interativos, coexistentes no interior de cada época histórica e que determinam sua configuração, seu arranjo, em outras palavras, seu equilíbrio.

Essas forças-guias são, em última análise, a revolução no setor das informações e das tecnologias a ele ligadas para seu tratamento automático (informática, robótica, telemática, automação de escritórios, etc.)

Características do Sistema Industrial, por Toffler (1999):

- 1) Padronização: a produção em massa requer necessariamente a padronização dos produtos e portanto dos processos produtivos.
- 2) Especialização: a subdivisão das operações, proposta pelo Taylorismo, submeteu cada tarefa a um nível máximo de especialização.
- 3) Sincronização: num mundo industrial milhões de homens começam e terminam sua jornada de trabalho no mesmo momento, comem, jogam, dormem e fruem espetáculos segundo uma cadência temporal definida e sincronizada.
- 4) Concentração: a industrialização concentrou os operários nas fábricas.
- 5) Maximização: indústrias e outras organizações perseguiram freneticamente o ideal do desenvolvimento até levá-lo a se tornar um imperativo cultural.
- 6) Centralização: todos os aspectos sociais, políticos e culturais ficaram fortemente centralizados nas sociedades industriais.

Durante a industrialização o homem esteve preocupado somente em acumular bens. A sociedade pós-industrial se diferencia da sociedade industrial no sentido de não se deixar dominar apenas pelas características da sociedade industrial, mas sim de retomar valores voltados para o homem como membro indispensável da família e da sociedade.

As principais razões para estas mudanças de valores são a revolução tecnológica e a informática, que possibilitaram que o trabalho se torne cada vez mais uma atividade intelectual.

Esta tecnologia permite que o trabalhador não se desloque de seu espaço físico do lar, transformando sua residência em uma “casa eletrônica”.

A idéia principal é desmassificar as necessidades e tornar o indivíduo livre para exprimir suas próprias necessidades.

De acordo com Toffler, a terceira onda, ou a também chamada Revolução pós-industrial caracteriza-se da seguinte forma:

- Concentração no núcleo familiar
- Concentração na produção para consumo próprio
- Desestruturação do tempo e do espaço do trabalho e de não-trabalho
- Desmassificação da cultura
- Individualismo psicológico e cultural

Confronto de definições

É importante comparar e analisar as diferenças conceituais de Domenico de Masi e Alvin Toffler, a respeito das características marcantes da sociedade pós-industrial.

Enquanto o primeiro conceitua a SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL como a queda da produção de bens e ascensão da produção de serviços, o segundo cria toda a sua teoria em torno do retorno dos homens aos seus valores originais, sua família e seu intelecto.

1.5. Lazer x Trabalho

O contraste entre ritmos pessoais não é provavelmente uma invenção da era capitalista. Levantar cedo talvez tenha sido sempre cansativo. Mas com a exaltação moderna da mensuração levada ao milésimo de segundo, não se levantar tem um preço alto. Daí o aspecto mais disciplinador da divisão industrial do tempo, percebido sobretudo como imposição externa sobre a experiência subjetiva. Diante de tal condicionamento, na vida cotidiana são procuradas soluções de defesa contra a extensão ilimitada dos horários, algo que nos projeta das pretensões da sociedade ampliada, do mundo do trabalho.

O horário de trabalho, mas também os horários de vida não-produtiva, tornam-se um problema, um âmbito preciso de conflito. A separação entre trabalhar e viver faz-se sentir sempre mais claramente, e até mesmo o assim chamado “tempo livre” fica sujeito a ações de centralização, a impulsos em direção à homogeneidade.

O trabalho, assim, não coloca mais o indivíduo em uma posição determinada e estável, ao passo que cresce a importância de outras situações e ocasiões da vida que se multiplicam e se diferenciam ao interior do tempo de não-trabalho.

O modelo de trabalho baseado nas 40 horas distribuídas de modo fixo e imutável por cinco jornadas semanais exprimem um “tempo controlado”, cristalizado em uma organização dos horários e em um ritmo coletivo de vida que satisfazem sempre menos às necessidades dos atores sociais.

Tal demanda traduz uma difusa sensação de privação relativa com respeito a um bem que, no momento em que se mostra sempre mais disponível, demonstra-se na realidade sempre mais escasso.

A valorização crescente dos espaços de vida substituindo as incumbências estritamente necessárias fez com que Masi falasse do advento de uma “civilização do tempo livre”.

A escassez do tempo é apenas uma parte do problema. As características qualitativas representam o outro lado do problema, uma vez que a diferenciação social causa um choque entre as necessidades dos indivíduos.

Uma proposta um tanto utópica, porém, baseada em fatos reais é apresentada como “A revolução do tempo escolhido”, que propõe a difusão do direito de escolha, tanto da intensidade do período de trabalho semanal, como férias, período de estudos, ou seja, uma simetria entre trabalho e existência individual.

A administração do tempo do trabalho refletir-se-ia nos salários, que por sua vez seriam compensados com outras atividades informais exercidas durante o tempo livre. Ao mesmo tempo, seria uma solução para o desemprego, já que haveria necessidade de contratação de recurso humano.

Uma pesquisa realizada em trinta países pelo instituto norte-americano Roper Starch Word-wride (Wassermann, 2000) mostrou que, quando questionados se gostariam de ter mais tempo livre ou mais dinheiro, a grande maioria das pessoas escolheram o dinheiro.

O paradoxo entre teoria e realidade é compreensível e lógico, se levarmos em consideração o fato de que os indivíduos só são capazes de usufruir de seu tempo livre de forma prazerosa e enriquecedora se eles

tiverem segurança no seu trabalho, o que muitas vezes torna-se difícil com a redução da jornada.

1.6. OBJETIVO

O objetivo do trabalho é identificar, no discurso de representantes de diversas empresas, aspectos que revelam o modo com que os mesmos vêm encarando as mudanças culturais sugeridas pelos diversos autores citados neste estudo.

Particularmente, interessou-nos saber se há atenção crescente nas empresas com respeito aos indivíduos, empregados, família e sociedade.

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1. SUJEITOS DO ESTUDO

Os entrevistados foram selecionados entre diversas empresas localizadas na região do Vale do Paraíba. Foram escolhidos entrevistados de áreas diversas, sendo que o requisito fundamental era a existência de subordinados.

Quadro 2.1 - Caracterização dos Sujeitos

Entrevistado	1	2	3	4	5	6
Cargo	Diretor	Superinten_ dente	Assessor	Supervisor	Supervisor	Diretor
Escolaridade	Superior Completo	Técnico	Superior Incompleto	Superior Completo	Superior Completo	Superior Completo
Número de Subordinados	07	490	03	64	06	03

Quadro 2.2 - Caracterização das Empresas

Entrevistado / Empresa	1	2	3	4	5	6
Porte	Médio	Grande	Médio	Médio	Grande	Pequeno
Ramo de Atividade	Metalúrgica	Montadora	Metalúrgica	Metalúrgica	Montadora	Serviços
Número de Funcionários	2.500	5.700	2.000	2.000	5.700	10

2.2. Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado foi a entrevista semi-estruturada. Seguiu-se o roteiro (anexo 1), contendo onze questões abertas.

Foram incluídas informações que permitissem caracterizar o entrevistado incluindo cargo e número de subordinados diretos.

As questões dissertativas foram formuladas de forma a provocar o entrevistado a abranger o contexto teórico do trabalho.

2.3. Situação da coleta de dados

Os dados foram coletados pela autora, entre os meses de maio a julho de 2000.

Por indicação de colegas de curso, foram convidados a participar da entrevista seis pessoas. Todos os convidados aceitaram a participação.

O local das entrevistas foi determinado de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Em todos os casos a entrevistadora se deslocou até a empresa onde os mesmos trabalhavam.

Os entrevistados foram informados de que tratava-se da coleta de dados para uma pesquisa sobre o gerenciamento do capital humano nas empresas, que a autora estava conduzindo como exigência do curso de MBA em Gerência Empresarial, e que as informações prestadas durante a entrevista seriam apresentadas de modo a não expor a identidade dos entrevistados ou da empresa para a qual trabalham.

Foi utilizada gravação em áudio, com consentimento prévio do entrevistado.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo iremos analisar e discutir as informações obtidas durante as entrevistas, com o objetivo de compreendê-las à luz das teorias estudadas anteriormente.

O tratamento dos dados coletados envolveu, inicialmente, a transcrição das entrevistas gravadas. Em seguida, todas as respostas referentes à mesma pergunta, foram comparadas. Da comparação foi possível o estabelecimento de categorias nas quais se enquadraram as diferentes respostas obtidas.

Para cada categoria, foi calculada a incidência percentual de respostas, como uma forma de evidenciar a distribuição de opiniões dos entrevistados.

As informações coletadas durante as entrevistas que permitiram caracterizar os sujeitos foram resumidas e estão apresentadas no Quadro 2.1 (Capítulo 2).

As onze questões do roteiro de entrevista foram divididas em 4 grupos, de acordo com o assunto abordado, conforme descreveremos a seguir.

Grupo 1 - Pensamento das empresas sobre o desemprego.

As questões 01, 02 e 07 abordaram o que as empresas pensam a respeito dos indivíduos que se encontram desempregados e desqualificados para enfrentar o mercado de trabalho.

Grupo 2 - Relacionamento interpessoal dentro da empresa.

As questões 03, 05, 06 e 10 discutiram sobre o tema liderança e relacionamento interpessoal dentro das empresas.

Grupo 3 - O papel social da empresa.

A questão de número 04 abordou a responsabilidade social das empresas.

Grupo 4 - Motivação, a Criatividade e Tempo Livre.

As questões 08, 09 e 11 abordaram o tema motivação, criatividade e tempo livre, procurando identificar a visão e a política das empresas em relação a estes temas.

3.1. PENSAMENTO DAS EMPRESAS SOBRE O DESEMPREGO

Questão número 1

O problema do desemprego é mundial. Como a empresa vê a melhor forma de utilizar o capital humano, ou seja, estas pessoas que se encontram desempregadas?

Resultados

a) Cabe ao governo dar treinamento às pessoas	50,0%
b) Elas devem se aperfeiçoar na prestação de serviços	16,3%
c) Cabe aos sindicatos prepará-las	16,3%
d) Basta que elas tenham interesse de auto-desenvolvimento	16,3%

Questão número 2

Como a empresa vê a sobrevivência do trabalhador que não recebeu educação e aprendeu somente a atuar como uma máquina?

Resultados

a) As empresas devem dar orientação no desenvolvimento cultural	16,3%
b) Eles devem trabalhar naquilo que aparece	16,3%
c) A sociedade deve orientá-los	16,3%
d) Sua sobrevivência é competência dos governos	50,0%

Questão número 7

Como a empresa vê a substituição do homem pela máquina? Quais as vantagens e desvantagens?

Resultados - Vantagens

a) A máquina traz desenvolvimento e qualidade do processo produtivo	34,0%
b) A máquina substitui o trabalho repetitivo, insalubre	66,0%

Resultados - Desvantagens

a) Disponibilização de mão-de-obra	66,0%
b) Não procede	34,0%

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Cinquenta por cento dos entrevistados afirmou que a melhor maneira de reutilizar o capital humano que se encontra desempregado é dar treinamento para que estas pessoas adquiram uma qualificação necessária no atual mercado de trabalho.

Segundo os mesmos, cabe ao governo e demais órgãos competentes dar treinamento e cursos para os desempregados.

As frases abaixo ilustram estas classificações:

“... uma ação social do governo, no sentido de treinar as pessoas e adequá-las às necessidades do mercado...”(Entr. 1)

“...obviamente é uma decisão do governo preparar esta classe para eles poderem ser aproveitados em algum órgão direto público ou municipal através do trabalho adequado.” (Entr.4)

“O governo é a única pessoa que pode estar relacionando e administrando este pessoal.” (Entr. 4)

A maioria dos entrevistados não julga o desemprego como uma conseqüência do desenvolvimento tecnológico e da utilização de máquinas em maior escala.

Há a idéia de que as máquinas vieram para trazer benefícios aos trabalhadores, livrando-os de atividades insalubres e garantindo um melhor nível produtivo.

“Bom, nós temos muito serviço aqui... repetitivo, né?... É ... isso a vantagem da máquina, é que ela não tem dor na coluna, não tem dor nos braços, é... limitações físicas... mas, eu, na minha área, que é a pintura, eu ainda vou sempre precisar do homem para olhar, ver e corrigir os problemas.” (Entr. 5)

O que fica evidente também é o fato de que a utilização de máquinas exige um nível de conhecimento e qualificação superiores por parte dos trabalhadores.

“É, eu acho que quando a gente fala em substituição do homem pela máquina, isto é só pelo nome, porque na verdade isto não

existe... as máquinas, quando elas chegam num lugar, fecha-se aquele campo e aquele homem é usado numa outra função, isto é, se ele tiver preparo para isto.” (Entr. 4)

Sendo assim, concluímos que trata-se de um círculo vicioso, onde cada vez mais teremos a atuação tecnológica e conseqüentemente mais necessidade de pessoas qualificadas. A garantia da sobrevivência destas pessoas no mercado de trabalho depende, na opinião de nossos entrevistados, da ação eficaz do governo, no sentido de educar, treinar e qualificar seus cidadãos.

“A principal vantagem é a de obtermos ferramentas para desenvolver um processo produtivo mais rápido e de melhor qualidade. A desvantagem principal é disponibilizar mão-de-obra humana, o que torna necessário desenvolver, o mais rápido possível, programas de capacitação profissional.” (Entr. 1)

Este ponto-de-vista é amparado por Sharp (1999, p. 77), que afirma:

“O principal benefício é que tudo que a tecnologia pode fazer para substituir o homem está apenas substituindo-o no seu lado menos nobre, naquilo em que o ser humano não é “ser humano”: nas tarefas repetitivas e rotineiras. Se ele pode ser substituído por uma máquina, ele estará tendo seu tempo liberado para tarefas mais nobres, onde sua mente e seu coração possam estar sendo melhor utilizados. Eliminar o trabalho repetitivo por máquinas é, em última análise, algo que deverá levar à promoção do Ser Humano.”

3.2. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DENTRO DAS EMPRESAS

Questão número 3

Neste momento de transição de conceitos sobre a liderança, a chefia e até mesmo do conceito de gerenciamento, qual é a postura da empresa frente aos seus funcionários?

Resultados

a) A postura ainda é de despreparo	66,0%
b) É ser justa com o grupo e acompanhar os resultados individuais	17,0%
c) É de educação, para que eles trabalhem de acordo com as necessidades da empresa.	17,0%

Questão número 5

Como é tratado o funcionário que não se adapta convenientemente a um cargo?

Resultados

a) Readequá-lo numa outra atividade compatível com seu perfil	66,0%
b) Demissão	17,0%
c) Ele é observado e treinado	17,0%

Questão número 6

Você já enfrentou alguma dificuldade em relação às pessoas que lidera?

Resultados

a) Sim, quanto à adaptação tecnológica	18,0%
b) Sim, quanto ao estado de espírito de cada um, num determinado dia	32,0%
c) Sim, quanto ao relacionamento, pois lidar com pessoa é muito difícil	50,0%

Questão número 10

No caso dos seus subordinados, quanto tempo leva desde a hora em que se recruta uma pessoa, até o momento em que ela assume plenamente suas funções?

Resultados

a) É estipulado em função da dificuldade do cargo	17,0%
b) De três a quatro meses	17,0%
c) No dia seguinte	16,0%
c) Mais de um ano	50,0%

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segundo a maioria dos nossos entrevistados, a postura da empresa frente aos seus funcionários ainda é de despreparo, ou seja, frente aos novos conceitos, aos novos modelos, ainda encontram-se empresas desorientadas, como ilustra o depoimento abaixo.

“... as empresas e seus líderes estão impactados com o que aprenderam, mas, ainda não sabem explicar e praticar a teoria. Alguns ainda acham que nada disso vai funcionar.” (Entr. 3)

Algumas empresas vêm tentando abandonar a figura paternalista pela figura do gerente participativo. Porém, alguns executivos ainda não estão preparados para este tipo de gerenciamento. Alguns porque vieram de uma escola antiga de gerenciamento e outros pela própria incompreensão dos funcionários, que segundo um de nossos entrevistados,

“... confundem liberdade com libertinagem, ou seja, eu dou liberdade de pensar, de raciocinar, de sugerir, de participar das decisões e eles usam essa liberdade num sentido de não querer mais cumprir horários, de não fazer as coisas na hora que é necessário que seja feita... em ambas as partes está havendo um pouco de confusão e falta de preparo, mais vale a falta de preparo.” (Entr. 5)

O despreparo das empresas, não no sentido técnico de seus produtos, mas na forma de administrar seu capital humano alavanca uma série de dificuldade no relacionamento hierárquico, ou seja, entre gerentes e subordinados, entre líderes e liderados.

“Não é fácil trabalhar com pessoas, principalmente quando você trabalha liderando ou administrando o ser humano. Eles tem certas reações, porque você esta sempre mexendo com a

parte sensível dele que é o conforto do trabalho, que ele já adquiriu. Mas, de toda forma, a gente procura levar dentro de uma administração que dê uma estabilidade emocional e quando não, abrimos um grupo de consulta para saber tratar da melhor forma esta pessoa.” (Entr. 4)

Apesar deste despreparo é fato que as empresas se preocupam com seus funcionários e com sua adaptação. Nossa pesquisa apontou que 66% dos entrevistados se propõe a readequar o funcionário para outra atividade, caso ele não esteja se adaptando ao seu cargo atual.

Isto nos mostra que existe esta preocupação com o bem estar dos empregados.

Outro fato é que os gerentes, líderes e executivos aqui entrevistados, apesar de concordarem de forma unânime quanto à dificuldade em liderar pessoas, mostram-se propensos a encontrar, cada um de sua maneira, um jeito de fazer com que o relacionamento torne-se favorável para ambos.

“... liderar pessoas é uma tarefa difícilima, porque você está lidando com gente. Máquina você vai lá, você ajusta, você troca peça, você pinta, renova, faz manutenção... agora gente... cada dia as pessoas chegam de um jeito, cada dias as pessoas tem um problema e influencia muito no relacionamento...” (Entr. 2)

“... as pessoas não são iguais, não existe uma fórmula, é... pré escrita de como a gente tem que atender estas pessoas, é... o ser

humano tem muitas necessidades diferenciadas, então, a gente tem que procurar a melhor forma para cada pessoa...” (Entr.5)

Um artigo publicado na revista Guia Exame 2000 (De Mari, 2000, p. 19), traz uma pesquisa onde funcionários das dez melhores empresas do país elencam os quesitos que são mais importantes na política da empresa.

Os chefes são honestos e éticos na condução dos negócios
É fácil se aproximar dos chefes e também conversar com eles
As pessoas são bem tratadas independentemente do sexo
Oferecem treinamento e oportunidades de desenvolvimento para o crescimento profissional
Tenho orgulho de contar às pessoas que trabalho aqui
Quando você entra nessa empresa, fazem-nos sentir-se bem-vindo.
Os chefes sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente
As promoções são dadas às pessoas que mais merecem
As pessoas são encorajadas a equilibrar suas vidas profissional e pessoal
Existe um sentimento de família ou de equipe por aqui.

Nota-se que a grande maioria destes quesitos referem-se ao relacionamento interpessoal dentro das empresas.

No âmbito de nossa entrevistas, elegeram o relacionamento como fator de maior dificuldade nas funções de liderança.

Sharp (1999, p. 72) engloba toda esta preocupação quando diz: “são sempre as pessoas envolvidas a raiz de qualquer problema. Também são elas a única solução, o que torna impossível resolver um problema de produtividade sem resolver o das pessoas envolvidas”

3.3. O PAPEL SOCIAL DA EMPRESA

Questão número 4

Qual é a responsabilidade direta das empresas nas questões sociais?

Resultados

a) Se resume em manter os postos de trabalho
b) Dar educação, treinamento e apoio aos familiares
c) Garantir a saúde ambiental, que inclui o homem
d) Manter uma política de qualidade social, para toda a comunidade que rodeia a empresa.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta questão, excepcionalmente, apesar de termos dividido as respostas em quatro categorias, não notamos a preponderância de nenhuma delas, ou seja, em todas as respostas obtidas em nossas entrevistas, todos estes pontos foram citados.

Com base nestas respostas notamos que as opiniões são complementares e em momento algum conflitantes.

Notamos que, quando um empregado adentra os portões da empresa, ele não consegue simplesmente esquecer suas preocupações diárias, seu problemas familiares, financeiros, etc. Sendo assim, quanto maior for esta carga de tensão, menor será seu rendimento no trabalho.

... a família do próprio trabalhador tem que ser apoiada. Não por uma questão de caridade, mas simplesmente porque a

empresa que apoia de uma maneira integral a família dos trabalhadores, desde o mais humilde ao mais ‘capacitado’, ela está contribuindo para que este operário tenha tranqüilidade para vir para seu ambiente de trabalho” (Entr. 6)

As empresas, pensando nisto, decidiram que não basta apenas cuidar de seus funcionários durante sua carga horária de trabalho, mas que é necessário ir além, apoiá-los junto à comunidade, dando oportunidade de educação a seus filhos, dando creche, lazer.

“Ao empresário cabe alavancar programas de relacionamento interpessoal dentro da empresa, ou se for possível abrangendo a família e a comunidade das áreas próximas à fábrica, exemplo: cursos para filhos de funcionários, esportes em geral, creches, escolas . E principalmente estabelecer uma política de Qualidade Social clara para entendimento de toda a fábrica” (Entr. 1)

“Para uma empresa ser considerada um bom lugar para trabalhar, não basta apenas oferecer pacotes atrativos. Nem colocar à disposição de seus funcionários a mais alta tecnologia para que eles possam desempenhar suas funções. É claro que isto é importante. Mas não é tudo. A empresa tem, também, de ter responsabilidade social. Tem de, alguma forma, contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas não só em suas fileiras, mas também na comunidade. Tem de estimular seu pessoal a se envolver voluntariamente em ações sociais. Tem de ajudar a diminuir o impacto das injustiças sociais. Não se trata de caridade. Ser socialmente responsável é vantagem competitiva. Valoriza a imagem da companhia com os seus consumidores. Os

funcionários, por sua vez, trabalham com ânimo redobrado quando sabem que seu suor não está somente gerando lucros para o empregador. É claro que isto tem reflexo direto no balanço. Daí sua importância.” (Revista Guia Exame 2000, p. 44).

3.4. MOTIVAÇÃO, CRIATIVIDADE E TEMPO LIVRE.

Questão número 8

Como é estipulada a criatividade entre seus funcionários?

Resultados

a) Programas de sugestões	33,3%
b) Dar liberdade de expressão	33,3%
c) É bloqueada	16,7%
d) Colocar desafios	16,7%

Questão número 9

Qual é o principal elemento para motivar os funcionários da empresa?

Resultados

a) Desafios	50,0%
b) Liberdade para tomada de decisões	16,7%
c) Reconhecimento	16,7%
d) Sentir-se parte da empresa	16,7%

Questão número 11

Atualmente existem várias teorias a respeito do tempo livre. Como você vê a possibilidade de menos trabalho e mais lazer?

Resultados

a) Essencial para o equilíbrio	33,3%
b) O fundamental é o trabalho aliado ao prazer	33,3%
c) Difícil de realizar, já que cada vez trabalha-se mais	16,7%
d) Existe uma forte tendência para que isto aconteça	16,7%

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

“O sistema motivacional adotado por uma organização consiste nos meios ou nos incentivos com que o indivíduo é estimulado a renunciar aos interesses e objetivos pessoais para perseguir os da organização a que faz parte.” (Galbraith, 1999, p. 134)

Quando pensamos em valorização do Capital Humano no ambiente de trabalho, automaticamente pensamos em motivação. O que motiva este indivíduo a se dedicar com afinco às suas tarefas? O que o leva, além da necessidade financeira, a dedicar a grande maioria do seu dia ao ambiente de trabalho?

Durante muitos anos pensou-se em salários e benefícios como fontes de motivação, hoje, porém, sabe-se que a motivação é muito mais complexa e depende de um conjunto de situações.

Entre os nossos entrevistados o fator que mais motiva são os desafios, seguido pela liberdade de expressão, reconhecimento e espírito de grupo.

“... o ser humano é capacitado a desafios e quando são lhe impostos há sempre a presença de motivação.” (Entr. 1)

“... se eu falar assim “Olha, este copo não vai ser mais assim. Eu quero que você tome conta de toda esta gente para que eles façam o copo com o formato diferente, outro design, para atingir este público. Então você vai ficar com a responsabilidade daquele projeto como um todo e aí você vai sentir muito estimulado. Este desafio é um estímulo que não tem dinheiro que pague.” (Entr. 2)

Para enfrentar desafios o empregado tem que usar da sua criatividade e imaginação. E é isso que as empresas vêm tentando fazer: estimular a criatividade de seus funcionários.

A maioria das empresas que participaram de nossa pesquisa tem um programa de sugestões entre seus funcionários, como cita um de nossos entrevistados:

“... nós temos um processo de sugestões aqui na empresa bastante bom que estimula as sugestões no tocante à redução de custos, à melhoria de processos, facilitar o processo de fabricação e também na área de segurança, né? E todas elas estão baseadas em prêmio em dinheiro, que são calculados em função da economia apresentada, ou também em função da originalidade da idéia. Eu posso ter uma idéia excelente que não traz redução de custos, mas dado a criatividade ela é premiada

pela criatividade, ou pelo ... ou pode ser uma coisa assim totalmente nova, né? Uma coisa nunca vista. Baseada na redução de custo o colaborador monetariamente ele leva uma porcentagem disto e a outra em cima da criatividade ou da novidade da idéia dele, coisa nunca vista tem um prêmio, é... bastante bom.” (Entr. 5)

Motivação constante, estímulo à criatividade, as empresas mostram-se preocupadas quanto a estes assuntos. Levantamos em nossa pesquisa a questão do tempo livre e da possibilidade de trabalharmos menos e termos mais lazer.

As respostas foram diversas, alguns entrevistados valorizaram o lazer, enquanto outros julgaram-no como falta de vontade para o trabalho.

Contradição semelhante é encontrada entre os autores Masi e Galbraith.

“Independentemente das formas de fruição do tempo livre, com certeza se reduzirá a quantidade de horas dedicadas ao trabalho formal e aumentará a integração entre atividades produtivas e reprodutivas mediante o trabalho doméstico, o consumo próprio, o *self-help*, etc, facilitados por aparelhagens técnicas cada vez mais miniaturizadas, simplificadas e aperfeiçoadas” (Masi, p. 90).

“A idéia de uma nova era em que a expansão do tempo livre seja a característica dominante faz parte, na realidade, dos assuntos de conversa convencional. Mas não mais servirá tampouco para granjear a fama de boas intenções sociais, porque a tendência do sistema industrial não é nessa direção.

Se observa o trabalhador, pelo contrário, constata-se que enquanto seu predecessor da cidade do aço trabalhava para ganhar a vida, ele trabalha para satisfazer suas necessidades em contínua expansão [...] Com um trabalho mais prazeroso e com

mais necessidades, é muito mais verossímil que um homem escolha trabalhar mais em vez de ter mais tempo livre.” (Galbraith, , p. 146)

Segundo um de nossos entrevistados, especialista na área de treinamento e desenvolvimento de executivos, desde 1960 vem se imaginando esta possibilidade de menos trabalho e mais lazer,

“Porém, o que eu vejo nas empresas é que há 5 anos a média de carga horária de trabalho de um executivo era de 10 a 12 horas por dia. Hoje, o que eu vejo é 14 a 16 horas por dia. Na verdade, os executivos aumentaram a carga horária.” (Entr. 3)

Outro entrevistado afirmou que,

“... as vezes arrumo tempo livre para trabalhar um pouco mais. Pode até parecer meio piada de falar, mas eu acho que todos estão nesta mesma linha e acho que além de tudo, isto é uma questão cultural...” (Entr. 5)

Para ilustrar o pensamento de que trata-se de uma questão cultural, apresentaremos, na íntegra, o depoimento a seguir:

“É, este é um assunto polêmico, mas, eu vou dar minha opinião pessoal. A tendência disto acontecer é cada vez mais forte. A gente vê uns exemplos disto em economias mais avançadas. Por exemplo, na economia americana, onde ao contrário do que se dizia, a maior automação dos escritórios e das fábricas iria causar bastante desemprego, está se verificando o contrario. Está se verificando que nas regiões onde se

investiram mais em automação, na região do Vale do Silício, onde as empresas são altamente automatizadas, primeiro aconteceu um aumento do número de empresas, na verdade os empregos aumentaram porque as empresas cresceram, novas empresas foram surgindo para dar apoio para aquelas empresas anteriores, tá havendo uma mudança muito forte no perfil da empresa, então, o setor de serviços, o setor terciário, está tomando o lugar e gerando mais postos de trabalho do que o setor secundário, então, por aí não aconteceu o desemprego.

Então, porque eu estou querendo dizer isto? Eu acho que entra o tempo livre aí, porque com esta automação dos escritórios, hoje é possível o funcionário fazer o trabalho dele, não necessariamente no escritório, mas trabalhar em casa, no avião, até num ambiente de trabalho virtual e consegue fazer o seu próprio trabalho.

Isto é uma combinação interessante, porque, na medida que você consegue combinar o tempo de trabalho da pessoa com a família e com o lazer, nós estamos contribuindo para aquele funcionário ser mais motivado.

Então, eu vejo que esta é uma tendência forte a acontecer, mesmo no Brasil isto está começando a acontecer e eu diria que estas ferramentas de Internet, de comunicação a distância e todas as tecnologias de informação, comércio eletrônico, isto vai ser cada vez mais possível. Obviamente que isto não se aplica ao

trabalhador que tem que entrar numa fábrica as sete horas da manhã e sai não sei que horas, operando uma máquina.

Ele teria que ter horários e tempos de trabalho, importante é que ele tenha tempo livre para a família, principalmente.

Carreira, trabalho e família. Este tripé é muito importante.

Você não pode favorecer um e abdicar o outro.” (Entr. 6)

CONCLUSÃO

Ao final deste trabalho conclui-se que as teorias mais recentes a respeito das mudanças na cultura organizacional e à valorização do capital humano penetraram o discurso de nossos entrevistados.

Tal discurso sugere que as empresas sabem que é preciso mudar e estão, cada uma a sua maneira, tentando fazer com que isto aconteça.

Este processo de mudança é visto como difícil, porque implica mudar o comportamento de pessoas. Durante a pesquisa foi apontado que a principal dificuldade dentro das empresas ainda é o fator 'relacionamento'.

Outro aspecto apontado é o da importância que as empresas estão dando às questões sociais. Todos os entrevistados citaram programas de apoio à família dos funcionários e à sociedade de um modo geral, preocupando-se inclusive com a questão do desemprego e da qualificação profissional.

Finalmente, o discurso dos entrevistados sugere que o universo empresarial está aos poucos se transformando e compreendendo que o indivíduo é capaz de agregar mais valor à empresa quando ele chega ao trabalho e sente-se não apenas um executor, mas partícipe fundamental para o funcionamento do sistema.

Se de fato tais mudanças na cultura das empresas estão em operação, emerge a relevância do profissional de recursos humanos.

Ele tem como papel propor, implementar, acompanhar e analisar os resultados de ações que levem à garantia de que as mudanças em curso convertam-se nos ganhos esperados pelas empresas e também nos ganhos esperados pelas pessoas e pela sociedade.

ANEXOS

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

DATA:	
HORÁRIO:	
EMPRESA:	SETOR:
ENTREVISTADO:	
CARGO:	DESDE:
ESCOLARIDADE:	
NUMERO SUBORDINADOS:	

QUESTÕES

- 1) O problema do desemprego é mundial; na sua opinião qual seria a melhor forma de utilizar o capital humano, ou seja, estas pessoas que encontram-se desempregadas?
- 2) Como você vê a sobrevivência do trabalhador que não recebeu educação e aprendeu somente a atuar como uma máquina?
- 3) Neste momento de transição de conceitos sobre a liderança, a chefia e até mesmo do conceito de gerenciamento, qual é a postura do executivo frente aos funcionários que ele lidera?
- 4) Qual é a responsabilidade direta do empresário nas questões sociais?
- 5) Como é tratado o funcionário que não se adapta convenientemente a um cargo?
- 6) Você já enfrentou alguma dificuldade em relação às pessoas que lidera? Quais?
- 7) Como vê a substituição do homem pela máquina? Quais as vantagens e desvantagens?
- 8) Como é estimulada a criatividade entre seus funcionários?
- 9) Qual é o principal elemento para motivar os funcionários da empresa?

- 10) No caso dos seus subordinados, quanto tempo leva desde a hora em que se recruta uma pessoa até o momento em que ela assume plenamente suas funções?
- 11) Atualmente existem várias teorias à respeito do tempo livre. Como você vê a possibilidade de menos trabalho e mais lazer?

ANEXO 2 - ENTREVISTA NÚMERO 1

1-) O problema do emprego é mundial; na sua opinião qual seria a melhor forma de utilizar o capital humano, ou seja, estas pessoas que encontrarem-se desempregadas?

R-) Uma ação social do governo, no sentido de treinar as pessoas e adequá-las as necessidades do mercado moderno. Uma ação que não depende só do governo, ou seja, necessita da nossa participação, já que fazemos parte da comunidade.

2-) Como você vê a sobrevivência do trabalhador que não recebeu educação e aprendeu somente a atuar como uma máquina?

R-) Procuo em função do problema uma maneira de ajudar, já que não temos culpa do atraso social e econômico que fomos submetidos, orientando sempre a procura de um desenvolvimento cultural.

3-) Neste momento de transição de conceitos sobre a liderança, a chefia e até mesmo do conceito de gerenciamento, qual é a postura do executivo frente aos funcionários que ele lidera?

R-) Ouvir com paciência a todos, ser justo com todo o grupo, acompanhar o resultado de seus funcionários, fornecer informações no decorrer do trabalho para um bom desempenho das tarefas, checando suas metas e seu desenvolvimento profissional.

4-) Qual é a responsabilidade direta do empresário nas questões sociais?

R-) Ao empresário cabe alavancar programas de relacionamento interpessoal dentro da empresa, ou se for possível abrangendo a família e a comunidade das áreas próximas à fábrica, exemplo: cursos para filhos de funcionários, esportes em geral, creches, escolas . E principalmente estabelecer uma política de Qualidade Social clara para entendimento de toda a fábrica.

5-) Como é tratado o funcionário que não adapta convenientemente a um cargo?

R-) O funcionário deve ser avaliado, reciclado ou treinado para novos desafios, que sejam mais adequados ao seu perfil.

6-) Você já enfrentou alguma dificuldade em relação às pessoas que lidera? Quais?

R-) Enfrentei situações em que pessoas antigas não conseguiam se adequar a função que exigiam conhecimentos em máquinas de novas tecnologia e mudanças culturais, e foi realizado um trabalho de conscientização com o grupo..

7-) Como você vê a substituição do homem pela máquina? Quais as vantagens e as desvantagens?

R-) É fato, devido ao desenvolvimento tecnológico industrial. A principal vantagem é a de obtermos ferramentas para desenvolver um processo produtivo, mais rápido e de melhor qualidade. A desvantagem principal é

disponibilizar mão de obra humana, o que forma necessário desenvolver o mais rápido possível, programas de capacitação profissional.

8-) Como é estimulada a criatividade entre seus funcionários?

R-) Geralmente, é realizado reuniões com o grupo, onde funcionários são motivados a participar a dar idéias, interagir com o meio, assim disputando.

9-) Qual é a principal elemento para motivar os funcionários da empresa?

R-) Um bom ambiente de trabalho e fornecendo sempre desafios a equipe, o ser humano é capacitado a desafios e quando são lhe impostos há sempre a presença de motivação.

10-) No caso dos seus subordinados, quanto tempo leva desde a hora em que se recruta uma pessoa até o momento em que ela assume plenamente suas funções?

R-) Eu planejo em função das dificuldades do cargo, mas basicamente, eu avalio em função das metas atingidas, que foram planejadas para o treinamento e do tempo estipulado das mesmas, tempo esse estabelecido, em função da dificuldade do cargo.

11-) Atualmente existem várias teorias à respeito do tempo livre. Como você vê a possibilidade de menos trabalho e mais lazer?

R-) Eu acredito na melhoria do processo, o que irá nos proporcionar, produzir mais ou menos prazo possível, com qualidade e sobrando assim, tempo para lazer. O tempo livre é essencial ao trabalhador, o homem

produz mais quando consegue encontrar o equilíbrio entre o trabalho e lazer.

ANEXO 3 - ENTREVISTA NÚMERO 2

1-) O problema do emprego é mundial; na sua opinião qual seria a melhor forma de utilizar o capital humano, ou seja, estas pessoas que encontrarem-se desempregadas?

R-) Na minha opinião elas têm que se deslocar para o setor de serviços, é, porque o seguimento industrial esta em decadência, então, o que nós vamos ter no futuro é a prestação de serviços para as pessoas terem uma vida melhor. Então, eu acredito que as pessoas desempregadas elas tem que procurar fazer cursos e se aperfeiçoarem nas áreas de serviços.

2-) Como você vê a sobrevivência do trabalhador que não recebeu educação e aprendeu somente a atuar como uma máquina?

R-) Eles tem que usar a criatividade dele, o que ele pode fazer, trabalho mais simples ou qualquer coisa que aparece. Eu acho que é assim, quando você esta enfrentando um problema de sobrevivência, você tem que trabalhar naquilo que aparece.

3-) Neste momento de transição de conceitos sobre a liderança, a chefia e até mesmo do conceito de gerenciamento, qual é a postura do executivo frente aos funcionários que ele lidera?

R-) Eu acho que esta todo mundo aprendendo. Falando do caso da gente especificamente, no cenário geral, eu acho que os liderados e os lideres estão aprendendo, tudo... este novo conceito é... tanto pra quem lidera tá assimilando de novo e de moderno, sei lá, nesta área para ter melhor

aproveitamento dos liderados quanto os liderados estão também se aproximando da modernidade.

4-) Qual é a responsabilidade direta do empresário nas questões sociais?

R-) Direta? Eu pessoalmente acredito que a empresa tem responsabilidades porque depende do ambiente que esta oferecendo para estes executivos é que vão ser mais produtivos ou não, porque, estes executivos trabalham sob muita pressão, então, nem sempre a decisão é a melhor, é uma decisão que foi tomada sobre pressão, ele não estava no seu equilíbrio psicológico normal, então ele toma uma decisão sobre pressão, não é uma decisão, sei lá, muitas vezes pode ser acertada, mas eu acho que se ele tivesse com um ambiente mais adequado ele talvez tomasse uma decisão também mais adequada.

5-) Como é tratado o funcionário que não adapta convenientemente a um cargo?

R-) Eu acho que o funcionário que não se adapta ao cargo ele deve ser chamado no RH e deve ser feita uma avaliação para que o RH verifique o perfil daquela pessoa e recoloca-o no lugar mais adequado, porque, eu tenho visto experiências que a gente tem passado de pessoas que estão super adaptadas num departamento e são transferidas para outro departamento, trabalhar numa outra área, sei lá, num outro tipo de atividade e ai chega lá e não se adapta. Muitas vezes, nem só por causa da função, por causa até pelo comportamento dos pares, então, o que acontece? Ele esta, é... ele se sente mal, não responde bem às expectativas desse novo grupo, e ele se fecha, então eu acho que ele tem que ser chamado.... Para

mim seria a área de RH ideal, né... que a gente pudesse chamar a pessoa, conversar com a pessoa, falar “olha, o que você espera da empresa e o que você quer dar para a empresa?”

O RH vai falar “eu quero isto de você e vou te dar isto, você acha que você vai se adaptar?”. E então ele deve ser aproveitado numa área que ele se encaixe mais. As vezes ele está preparado, as vezes tem um cara que tem toda a graduação, toda a formação para trabalhar em finanças, só que ele tem características mais humanísticas, tal... vai lá, chama, faz um teste – porque o pessoal da área de psicologia eles tem tudo para traçar um perfil conversando com o funcionário. e aí encaminha.

6-) Você já enfrentou alguma dificuldade em relação às pessoas que lidera? Quais?

R-) Todas. Eu acho que liderar pessoa é uma tarefa difícilíssima, porque você está lidando com gente.

Máquina você vai lá, você ajusta, você troca peça, você pinta, renova, faz manutenção. gente você está toda hora trocando e aprendendo, porque é uma, uma... as vezes eu acho que é uma utopia esta coisa da gente dizer que tem liderado e líder, entendeu? Eu acho assim, tem um grupo e tem uma pessoa que responde pelo grupo, porque você é, é, cada dia as pessoas chegam de um jeito, cada dia as pessoas tem um problema pessoal e influencia muito, por mais que a gente queira dividir, a gente tem toda a carga emocional dos problemas pessoais, eu acho que isto está intrínseco, além de influenciar no dia-a-dia. As dificuldades que o líder enfrenta é que, por exemplo, uma específica vai, sendo bem objetiva, na pergunta. Por exemplo, com relação a comportamento, a vícios que a pessoa tem, vícios de trabalho por exemplo. Então, ela tem o costume de fazer o trabalho

sempre daquele jeito, daquele jeito, então chega um dia eu falo assim “vamos mudar” e a pessoa fala assim “vamos”. Ai você no outro dia fala assim “você tá fazendo de tal jeito?” – “Não, tô fazendo deste jeito”. Ai você vai lá, olha ela esta fazendo do mesmo jeito anterior .

Entendeu? Isto é uma grande dificuldade. Talvez esta forma de fazer que a gente chama de vício da atividade seja uma boa forma. Não estou dizendo que é uma coisa ruim, mas sempre é bom, inovar porque você sempre vai acrescentar, mas as vezes, o cara , só porque é o líder que esta chegando ele não quer inovar porque não quer, porque acha que você não sabe nada, que você esta ali e vai aprender ainda com ele e você vai aprender. Só que é uma troca e muitas vezes o liderado não entende, porque, existe sempre um trauma. Porque quando você muda de líder é uma trauma para o liderado, quando você muda de área é um trauma para você porque você esta indo enfrentar coisas novas. Sempre quando você vai para um lugar novo, sempre quem tá chegando é que tem esta dificuldade de adaptação, seja ele gerente, diretor, o que for, ele tem a dificuldade de adaptação. E os liderados ficam todos de prontidão, aguardando o que o líder vai fazer, seja lá o que ele fizer ele será crucificado, sempre, sempre. E todo mundo vai oferecer uma resistência a uma idéia nova dele, e que as vezes é boa, né...as vezes pode ser uma grande besteira, mas as vezes é boa. Então eu acho que esta é uma dificuldade grande que o líder enfrenta quando ele quer implantar uma mudança.

7-) Como você vê a substituição do homem pela máquina? Quais as vantagens e as desvantagens?

R-) Quando a pessoa fica fazendo uma função repetitiva, repetitiva, quantos acidentes já aconteceram, quanto trabalho perigoso todos estes seres

humanos enfrentaram, quantas pessoas já perderam a vida por causa do trabalho que hoje estão sendo feitos por máquinas. Então, eu olho sempre como uma forma positiva a substituição do homem pela máquina. Eu acho que a máquina veio para substituir o trabalho progressivo.

Conheço pessoas que morreram com sequelas terríveis por trabalho. Então, eu vejo sempre por este lado positivo. Esta coisa do desemprego do desemprego por causa da máquina eu acho que nós da própria sociedade e as empresas devem dar a sua contribuição social para que esta massa humana seja encaminhada, direcionada e formada para este mundo novo, que é um mundo onde as pessoas vão poder viver mais. Por exemplo, a profissão de jardineiro. Tem muitas coisas que as máquinas fazem no jardim, mas tem coisas que os homens fazem no jardim que nenhuma máquina faz.

Dar a estas funções uma nobreza – as empresas tem que fazer isto, alias, não só as empresas, mas principalmente o governo. O governo sabe que existe esta decadência da mão-de-obra humana, então, os governos deveriam com toda sua arrecadação educar e formar as pessoas não para ir trabalhar na fabrica, mas sim para prestarem serviços de lavanderia, jardinagem, paisagismo, hotelaria, área comercial, enfim, prestação de serviços.

O governo tem a obrigação de tirar das empresas estes recursos e encaminhar. Por exemplo quando a empresa fala “substitui 100 pessoas por X máquinas”. Ao invés de jogar estas pessoas na rua – é tudo sonho, mas... – pega estas pessoas e joga para áreas em desenvolvimento, trabalhar na área de escolas, sabe, pegar professores e fazê-los professores de verdade, que não falem errado, que sejam melhor formados, principalmente os professores da 1ª infância, que é um período importante da formação

das crianças. Eles pegam meninas que não tem formação nenhuma e põem nas escolas de jardim da infância. Elas mal terminaram o colégio, não sabem escrever direito, não sabem falar direito e são elas que cuidam de nossas crianças que vão ser os futuros cidadãos de nosso país e que não sabem escrever, falar, e que, as vezes, mesmo tendo uma formação legal, não sabem se expressar. Então, eu acho que o professor é uma atividade nobre e que jamais ser substituído por uma maquina.

8-) Como é estimulada a criatividade entre seus funcionários?

R-) Olha, tecnicamente é difícil isso, porque a gente vive numa vida louca. Eu faço, mas não de uma forma técnica e sim empírica mesmo. É, eu pergunto “sabe fazer isto de uma forma diferente?” Entendeu? “Você sabe fazer isto de um jeito mais prático?”

Então isto daí faz com eles nunca tenham receio de dizer que ele tem que fazer o trabalho de um jeito diferente. Eu acho que a forma de você mais estimular a criatividade é dar liberdade. O funcionário ter consciência de que eles podem falar e dar a sugestão que ele quiser, que ele pode até não ser aceito, mas ele pode opinar.

9-) Qual é a principal elemento para motivar os funcionários da empresa?

R-) Eu acho que é treinamento, liberdade... liberdade para resolver os problemas de uma maneira pessoal. Por exemplo, se eu dou uma responsabilidade para você cuidar deste projeto aqui, eu acho que este é um estímulo.

Se eu falar assim “Olha, este copo não vai ser mais assim. Eu quero que você tome conta de toda esta gente para que eles façam o copo com o formato diferente, outro design, para atingir este público. Então você vai ficar com a responsabilidade daquele projeto como um todo e aí você vai sentir muito estimulado.

É um estímulo que não tem dinheiro que pague.

10-) No caso dos seus subordinados, quanto tempo leva desde a hora em que se recruta uma pessoa até o momento em que ela assume plenamente suas funções?

R-) Eu acho que demora uns três meses. De três a quatro meses. Pra ela se adaptar às pessoas, ao comportamento das pessoas, ao ambiente. Para que ela pegue tudo... como é a empresa, como é que funciona a empresa, de tudo o que tem a empresa, tudo o que a empresa oferece, e até onde ela pode chegar. Eu acho que demora de 3 a 4 meses.

11-) Atualmente existem várias teorias a respeito do tempo livre. Como você vê a possibilidade de menos trabalho e mais lazer?

R-) A teoria do ócio produtivo, daquele italiano que vende muito esta teoria do ócio, ele, quando está falando do ócio, ele só fala sobre o ócio, escreve sobre o ócio, agora... ele está trabalhando!

Então, ele passa horas e horas, primeiro, ele vai prepara o curso que ele vai dar, a viagem. Ele prepara o curso, ele dá o curso, ele escreve o livro, entendeu?

Então, ele não faz isto trabalhando só 8 horas por dia. Ele deve trabalhar umas 12/14 horas por dia.

Eu acredito muito em você estar sendo produtivo e esta produtividade se tornar um prazer. E para mim, ócio na verdade significa “não fazer nada”. Agora, não fazer nada você se sente muito mal, inútil. Agora, você fazer uma coisa com muito prazer esta te trazendo muita felicidade.

Então, por exemplo, eu vou falar da minha pessoa. Eu gostaria de ter mais tempo livre, porque eu quero terminar de escrever um livro, que para mim é um grande prazer escrever. Eu vou estar trabalhando, né?

Então, eu acho que a coisa que tem de mais legal é trabalhar naquilo que te dá prazer. E ócio para mim é não fazer nada, na verdade.

Quando as pessoas trabalham por prazer, ganham dinheiro com este trabalho. Eu acho que é o ideal.

O trabalho aliado ao prazer é o ganho. Eu acho que isto é a felicidade do ser humano.

ANEXO 4 - ENTREVISTA NÚMERO 3

1) O problema do desemprego é mundial; na sua opinião qual seria a melhor forma de utilizar o capital humano, ou seja, estas pessoas que encontram-se desempregadas?

A questão do desemprego eu questiono. Existe espaço para as pessoas que estão se readequando. Quanto maior a tecnologia, mais pessoas vão migrar para outros postos de trabalho.

Novos trabalhos vão surgir... diferentes do tradicional.

As pessoas sem trabalho tem que se reciclar.

Os sindicatos deveriam ter esse foco que é o de preparar as pessoas.

A relação de parceria entre empresa e funcionário se existir dispensa a existência de ministério do trabalho e de sindicatos.

2) Como você vê a sobrevivência do trabalhador que não recebeu educação e aprendeu somente a atuar como uma máquina?

Exclusão do mercado. Ou ele se prepara ou esta excluído.

Mas ele sozinho esta excluído. É necessário que a sociedade esteja junto dele.

3) Neste momento de transição de conceitos sobre a liderança, a chefia e até mesmo do conceito de gerenciamento, qual é a postura do executivo frente aos funcionários que ele lidera?

Os lideres estão impactados com o que aprendeu, mas ainda não sabem aplicar e praticar a teoria. Alguns ainda acham que nada disso vai funcionar.

A empresa tem que ter saúde econômica para cumprir seu papel social. Lucro não é pecado... ela tem que ser rentável... uma empresa falida é um peso social.

4) Qual é a responsabilidade direta do empresário nas questões sociais?

Ele tem que garantir a saúde econômica do empregado para poder cumprir seu papel social. Ela tem que também abranger a responsabilidade ambiental. Eu acho que dentro do ambiente esta incluso o homem.

5) Como é tratado o funcionário que não se adapta convenientemente a um cargo?

Na pratica, pelo que eu tenho visto nas empresas, é que a maioria das empresas não sabem selecionar.

Ai, quando ocorre uma circunstância de não adaptação a empresa tem duas posturas, ou coloca panos quentes de uma forma paternalista, ou simplesmente demite.

6) Você já enfrentou alguma dificuldade em relação às pessoas que lidera? Quais?

Nenhuma. Trabalho a 36 anos, mas eu já assumia esta linha de ressaltar os pontos, de gerenciar de forma de parceria.

Quanto à dificuldade dos executivos numero um, a maior dificuldade é saber lidar com as pessoas.

O que eu aprendi neste tempo todo de treinamento de executivos é que a pessoa boa fica melhor e a pessoa ruim avança muito pouco.

7) Como vê a substituição do homem pela máquina? Quais as vantagens e desvantagens?

A tecnologia é muito importante, porque ela vai fazer com que o homem lide com o que ele tem de melhor, que é criar e construir.

O lado ruim é para as pessoas que sobram e não são reaproveitadas.

8) Como é estimulada a criatividade entre seus funcionários?

A equipe da Integral, minha empresa, é o tempo todo criar treinamento, então nosso trabalho é fruto de criatividade.

Nas empresas em que eu presto serviços, eu sinto que a criatividade é muito bloqueada. As empresas tem medo de abrir, de arriscar. Mas elas estão tentando.

9) Qual é o principal elemento para motivar os funcionários da empresa?

Correr risco e ser remunerado bem por valor agregado.

10) No caso dos seus subordinados, quanto tempo leva desde a hora em que se recruta uma pessoas até o momento em que ela assume plenamente suas funções?

No dia seguinte. O que eu vejo na maioria das empresas é que o treinamento, em alguns casos, é paralelo.

11) Atualmente existem várias teorias à respeito do tempo livre. Como você vê a possibilidade de menos trabalho e mais lazer?

Eu fui desenvolvida profissionalmente desde 1960 a 2000, e sempre se imaginou isto. Mas, o que eu vejo nas empresas é que a 5 anos a média de carga horária de trabalho de um executivo era de 10 a 12 horas por dia. Hoje o que eu vejo é 14 a 16 horas por dia. Os executivos, na verdade, aumentaram a carga horária.

O essencial é ter prazer no trabalho.

ANEXO 5 - ENTREVISTA NÚMERO 4

1) O problema do desemprego é mundial; na sua opinião qual seria a melhor forma de utilizar o capital humano, ou seja, estas pessoas que encontram-se desempregadas?

Bom, esta parte dos que estão desempregados e estão ainda dentro de uma faixa que permite as indústrias utilizarem, se eles não tem nenhuma especialização é muito difícil as indústrias utilizarem. Então, obviamente é uma decisão do governo preparar esta classe para eles poderem ser aproveitados em algum órgão direto público, ou municipal através do trabalho adequado, não é?

Isto não está ocorrendo atualmente, então, há uma sobra de mão-de-obra, umas em relação à falta de preparo e outras exatamente pela situação do país.

2) Como você vê a sobrevivência do trabalhador que não recebeu educação e aprendeu somente a atuar como uma máquina?

Bom, a sobrevivência é uma necessidade que depende exclusivamente do governo. As empresas não tem responsabilidade com eles. Então, eu acho que o governo fez este sistema de arrecadação por necessidade de desemprego, mas não atende os requisitos conforme a pergunta. Eu acho que este pessoal é exclusivamente responsabilidade do governo.

O governo é a única pessoa que pode estar relacionando e administrando este pessoal. E não tem outros meios, ao meu ver. Não ser que a sociedade forme grupos para mantê-los, mas é muito difícil na sociedade em que nós vivemos.

3) Neste momento de transição de conceitos sobre a liderança, a chefia e até mesmo do conceito de gerenciamento, qual é a postura do executivo frente aos funcionários que ele lidera?

Elaborar plano educacional onde ele possa administrar o seu trabalho e dar andamento ao seu trabalho de acordo com a necessidade da empresa.

4) Qual é a responsabilidade direta do empresário nas questões sociais?

Sempre estamos bem ligados às áreas sociais, porque a empresa, também tudo dela é a parte social. Se não tem uma administração na parte social, obviamente não tem bons resultados.

5) Como é tratado o funcionário que não se adapta convenientemente a um cargo?

Bom, nós temos já um objetivo na empresa que é utilizar o funcionário certo no local certo. Então são treinados, preparados para uma função adequada. A chance de ocorrer é mínima. Ele pode apresentar alguma divergência quanto ao trabalho, mas ele é imediatamente observado e treinado para a função adequada.

6) Você já enfrentou alguma dificuldade em relação às pessoas que lidera? Quais?

Não é fácil trabalhar com pessoas. Principalmente quando você trabalha liderando ou administrando o ser humano. Eles tem certas reações, porque você está sempre mexendo com a parte sensível dele que é o conforto do

trabalho que ele já adquiriu. Então, estas mudanças realmente sempre incomodam um pouco e chega até a influir na parte emocional.

Mas, de toda forma, a gente procura levar dentro de uma administração que dê uma estabilidade emocional e quando não abrimos um grupo de consulta para saber tratar de melhor forma esta pessoa.

7) Como vê a substituição do homem pela máquina? Quais as vantagens e desvantagens?

É, eu acho que quando a gente fala “substituição do homem pela máquina”, isto é só pelo nome, porque na verdade isto não existe. Mas, a colocação é desta forma. Mas, as máquinas, quando elas chegam num lugar, fecha-se aquele campo que tem maior segurança e menor utilidade do trabalho, e aquele homem é usado em uma outra função. A máquina sozinha não anda, então é necessário o homem junto à máquina.

8) Como é estimulada a criatividade entre seus funcionários?

Quando se trata de criatividade todos os funcionários que tem criatividade são olhados com muito bons olhos. Porque hoje, dentro das indústrias, a maior parte das pessoas pensa que não precisam criar novas funções, novos trabalhos. Nós podemos falar assim, é uma maneira natural deste desenvolvimento dele, quando ele é criativo. Então, obviamente, ele é muito bem aceito dentro da empresa e olhado com bons olhos.

9) Qual é o principal elemento para motivar os funcionários da empresa?

Você tem sempre que estar motivando para o sucesso. se você deixar de motivar um instante, você está parado e perdendo a oportunidade de crescer. O salário é questão de faixa. existem faixas salariais onde definem cada função que está ligado direto ao que a pessoa se submeteu a trabalhar. Então, tem as faixas salariais, o qual, de acordo com o desenvolvimento ele recebe a bonificação dele normal.

Quando chega no fim da faixa, obviamente ele tem que estar preparado para ir para outra faixa.

10) No caso dos seus subordinados, quanto tempo leva desde a hora em que se recruta uma pessoa até o momento em que ela assume plenamente suas funções?

Bem, a gente pode até citar que nós escolhemos sempre os melhores.

Dentro da empresa é necessário que se tenha treinamento global e conhecimento geral sobre a empresa. Ele desde que entra começa a produzir para a empresa. Mas, produzir em forma de treinamento, em forma de controle e acompanhamento. Ele passa a ter um resultado muito positivo depois de 36 meses, aproximadamente. Ai nós sabemos que ele tem toda a segurança e estabilidade para tomar ações porque ele conhece todas as funções da empresa. Isto, dentro da minha área técnica.

11) Atualmente existem várias teorias à respeito do tempo livre. Como você vê a possibilidade de menos trabalho e mais lazer?

Olha, eu sempre sou favorável às pessoas que desenvolvem um bom trabalho ele tem que ter um bom descanso. Então, quando ele aproveita o

máximo de seu tempo desenvolvendo um trabalho de alta categoria e classificação técnica, ele tem um cansaço muito alto.

Obviamente ele tem que ter um bom descanso para poder executar este trabalho de forma tão segura.

ANEXO 6 - ENTREVISTA NÚMERO 5

1) O problema do desemprego é mundial; na sua opinião qual seria a melhor forma de utilizar o capital humano, ou seja, estas pessoas que encontram-se desempregadas?

R: Bom, você falou uma palavra chave ai que é despreparadas. O que eu sinto aqui, no meu ambiente de trabalho é... a falta de interesse do pessoal em se desenvolver, em aprender coisas novas, métodos novos, é ... melhorar escolaridade, né?, aprender mexer com todos os software disponíveis de administração, coisas simples, tipo word, power point, num, num foi despertado ainda na maioria das pessoas este interesse de auto desenvolvimento, o que acaba dificultando a gente para dirigir melhor estas pessoas que estão perdendo o emprego na mão-de-obra braçal, como dizer assim, né, técnicas mais elaboradas, é... o que a gente viu aqui na GM é que o fato de eu ter colocado o robô pra fazer alguma operação, houve uma criação de empregos e não uma perda de empregos da automação, mas eu precisei de gente com muito mais técnica e com muito maior preparo do que eu já tinha, isto é...e a gente não conseguiu que o nosso pessoal acompanhasse isso e embora oferecendo tudo de treinamento que a gente tem.

2) Como você vê a sobrevivência do trabalhador que não recebeu educação e aprendeu somente a atuar como uma máquina?

R: Difícil. eu acho que se esse pessoal, não só a gente aqui na GM, mas todos os meios de governo, sindicato não começar a acordá-los para esta necessidade de preparo bom, nós vamos continuar tendo problema de desemprego deste nível de pessoas.

E normalmente o resposta que eles dão aqui para mim é que eles já estão velhos para aprender coisa nova e que vão gastar o seu dinheiro para por o filho pra estudar... só que eles esquecem que o emprego está em risco, em termos de futuro.

É... uma máquina hoje eu troco com 5 anos e um homem comigo eu espero que fique 30 anos. Se não se preparar e não ficar é... apto para este futuro, ele vai acabar ficando desempregado.

3) Neste momento de transição de conceitos sobre a liderança, a chefia e até mesmo do conceito de gerenciamento, qual é a postura do executivo frente aos funcionários que ele lidera?

R: Bom, a gente vem tentando aqui é... a muito tempo sair da figura paternalista pra figura do gerente participativo, só que ai a gente volta a encontrar dois problemas. Primeiro que o próprio corpo executivo não está preparado para este tipo de gerenciamento, quer dizer, a gente vem duma escola antiga de gerenciamento e tem que acomodar as novas situações, principalmente as de gerencia participativa e por outro lado os próprios empregados não acompanham este relatório, daí eles confundem liberdade com libertinagem, ou seja, eu dou liberdade de pensar, de raciocinar, de sugerir, de participar das decisões e eles usam essa liberdade num sentido de não querer mais cumprir horário, de não fazer as coisas na hora que é necessário que seja feita em ambas as partes está havendo um pouco de confusão e falta de preparo, mais vale a falta de preparo.

4) Qual é a responsabilidade direta do empresário nas questões sociais?

R: Bom, eu acho que o empresário teria que ter em mente, da sua responsabilidade social perante as pessoas. É ... eu tenho de enxergar isto no empresário hoje, certo, mas é... tem uma tendência a mudança. Eu sou um empregado que as vezes, é eu tenho assim perante os empregados a função de empresário. A gente tenta olhar a parte social, tento discutir com este pessoal todas as necessidades que já falei de melhoramento, aumentar o nível de escolaridade, de buscar alternativas de trabalho, né? e mesmo, é... tem algumas leis brasileiras que são prejudiciais a esse compromisso, por exemplo, tem muito funcionário que pede para ser mandado embora para sacar o FGTS. Quer dizer, quem acaba tendo preocupação social sou eu, eles não estão nem ligando para futuro dele. Ele quer dinheiro de imediato para resolver problemas temporários, só que daí a dois meses ele está na porta da GM pedindo emprego de novo. E a gente acaba tendo esta preocupação, ai muitos acaba não entendendo quando a gente a gente dificulta a saída deles. Resolver como eles dizem: “não vocês não querem resolver meu problema”, mas eu não to resolvendo nada, ele esta pegando um dinheiro, agora gastou porque já tinha uma divida e daqui a pouco ele seria um outro problema, mais um desempregado aí pedindo para voltar, e a gente tem algumas condições aqui na GM que... funcionário que solicita demissão dificilmente nós vamos recontratar.

5) Como é tratado o funcionário que não se adapta convenientemente a um cargo?

R: Bom, cargo ou função? É... em entendo função. Vamos supor que eu contrato alguém aqui na pintura e ele tem dificuldade de aprender o trabalho

aqui. A gente procura fazer um programa de adaptação dele, primeiro dentro da minha sessão, é... como achar um lugar adequado para que ele possa fazer isto. Se isso não for não terei aqui dentro da minha área, a gente tenta arrumar dentro da empresa outro local de trabalho. isto, nós estamos falando de um funcionário novo que por algum motivo a gente cometeu algum erro de seleção. Agora, o que agente tem muito aqui são funcionários que por algum problema é... ou por acidente de trabalho, ou problema de acidente fora da GM – inclusive daí a gente faz um programa de readaptação em nova atividade. Agora, cargo função por exemplo, se eu promovi uma pessoa a ... um líder, a um supervisor e errei. Ai a coisa é difícil de manejar, mas isto também não é um caso é... é muito difícil de acontecer, mas pode acontecer.

6) Você já enfrentou alguma dificuldade em relação às pessoas que lidera? Quais?

R: Bom, dificuldade é... eu trabalho com muita gente, eu tenho quase 600 pessoas aqui, já tive mais quando a gente tinha três turnos, agora a gente só tem dois, é... dificuldade a gente sempre tem de relacionamento, o que vale é a gente saber tratar destes assuntos, embora as pessoas não são iguais, não existe uma fórmula, é... pré escrita de como a gente tem que atender estas pessoas, é... o ser humano tem muitas necessidades diferenciadas, então, a gente já viu com eu, gerente da pintura, tem que procurar a melhor forma para cada pessoa.

7) Como vê a substituição do homem pela máquina? Quais as vantagens e desvantagens?

R: Bom, nós temos muito serviço aqui... repetitivo né?... É... isso a vantagem da máquina, é que ela não tem dor na coluna, não tem dor nos braços, ou é... limitações físicas, as vezes. Então, a máquina tem uma rentabilidade melhor de operação e acaba as vezes, até fazendo uma atividade melhor, por ser repetitivo. Mas eu, na minha área, que é a pintura, é quase impossível substituir plenamente o homem pela máquina, eu ainda sempre vou precisar do homem para olhar, ver e corrigir os problemas. No entanto existem serviços que hoje em dia causam lesões por esforço repetitivo e tudo a gente tá vendo a necessidade de colocar máquinas para fazer, principalmente se a gente aumentar o volume de produção. Sabe... ainda não significa aqui no meu caso perda de emprego por isso e sim uma facilidade dum... da... gente distribuir melhor o serviço.

8) Como é estimulada a criatividade entre seus funcionários?

R: Sim, nós temos um processo de sugestões aqui na empresa bastante bom que estimula as sugestões no tocante à redução de custos, à melhoria de processos, facilitar o processo de fabricação e também na área de segurança, né? E todas elas estão baseadas em prêmio em dinheiro, que são calculados em função da economia apresentada, ou também em função da originalidade da idéia. Eu posso ter uma idéia excelente que não traz redução de custos, mas dado a criatividade ela é premiada pela criatividade, ou pelo ... ou pode ser uma coisa assim totalmente nova, né? Uma coisa nunca vista. Baseada na redução de custo o colaborador monetariamente ele leva uma porcentagem disto e a outra em cima da criatividade ou da novidade da idéia dele, cisa nunca vista tem um prêmio, é... bastante bom.

9) Qual é o principal elemento para motivar os funcionários da empresa?

R: Aí, aí é... a gente não tá falando de reconhecimento monetário, a motivação a gente tenta desenvolver em cima de planos de cargos e salários, em promoções, né?... e bom, tem mais isto, o reconhecimento através de..., a gente tem aí plano de aniversário a homenagem quando ele completa a cada 5 anos de GM que ele faz. Ele desenvolvendo um trabalho em cima deste tipo de reconhecimento, dado o comprometimento dele com a empresa.

10) No caso dos seus subordinados, quanto tempo leva desde a hora em que se recruta uma pessoa até o momento em que ela assume plenamente suas funções?

R: Bem, nós temos 3 níveis de função aqui na minha área, né? O que eu chamo de preparador de pintura aproximadamente em dois anos ele estaria apto a executar qualquer serviços desta função.

Aí eu tenho o pintor de autos que é mais 1 ano e depois o pintor de acabamento que leva mais um ano. Então, até 4 anos ele pode chegar no cargo máximo aqui na sessão com salário pleno também.

11) Atualmente existem várias teorias à respeito do tempo livre. Como você vê a possibilidade de menos trabalho e mais lazer?

R: Eu acho assim interessante, mas é... eu vejo um pouco difícil de realizar, entendeu? Nós teríamos que ter uma mudança cultural à respeito disto. É... isso em todos os níveis, né?. Mesmo eu tenho dificuldade de olhar mais tempo livre para lazer, embora eu penso nisso, mas eu não faço isso, né?

As vezes eu arrumo tempo livre para trabalhar um pouco mais. Pode parecer meio piada de falar, mas eu acho que todos estão nesta mesma linha e acho que além de tudo isto é uma questão cultural, sabe.

E... isso é muito... eu acho um bom exemplo o jogador de futebol, ele sai de férias para viajar com a família e ficar mais com os filhos, eles falam muito nisto, mas ele tá fazendo jogo beneficente, fazendo futebol de praia, tudo relacionado com a própria profissão. E aqui com meus funcionários, acontece muito isto. O tempo livre deles eles ocupam para fazer reparo no automóvel de amigos, ganhando algum dinheiro em cima e tal.

Tem muito a ver também com o nível salarial, eu acho que o nível da idéia, né?

O nível de vida do pessoal que trabalha aqui, o relacionamento em casa com filho e esposa deixa muito a desejar. O tempo livre deles são pro futebol, ou para o bar beber.

E quando eles saem de férias eu também estranho muito. Eles não tem idéia de uma pequena viagem, por exemplo... e as pessoas que eu estou imaginando agora na minha cabeça, não é por que também eles não possam, não por ter menos dinheiro, é que isto não faz parte dos anseios dele.

A gente tem que mudar mesmo, é... um trabalho mais demorado aí, cultural mesmo, e a longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELL, D. **A sociedade pós industrial**. São Paulo. In: MASI, D.; São Paulo: Editora Senac, 1999.

CAMPOS, V.F. **TQC – Controle de qualidade total no estilo japonês**. Rio de Janeiro: Editora Bloch, 1992.

CHIAVENATO, I. **Repensando a organização empresarial**. São Paulo: Editora Makron Books, 1997.

DE MARI, J. **As 100 melhores empresas para você trabalhar**. Exame. São Paulo, n. 721, p.19, set. de 2000.

EXAME 2000: **As 100 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo, n. 721, set. de 2000.

GALBRAITH. **A sociedade pós industrial**. In: MASI, D; São Paulo: Editora Senac, 1999.

HELLER, A. **A sociedade pós industrial**. In: MASI, D. São Paulo: Editora Senac, 1999.

MASI, D. **A emoção e a regra**. Rio de Janeiro: Editora UNB, 1999

MASI, D. **A sociedade pós industrial**. São Paulo: Editora Senac, 1999.

MASI, D. **Desenvolvimento sem trabalho**. São Paulo: Editora Esfera, 1999.

MOTA, P.R. **Transformação Organizacional – A teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Editora Quality Mark, 1997

SANDRONI, P. (6^a Ed.). **Novo Dicionário de Economia**: português. São Paulo: Editora Best Seller, 1994.

SHARP, A. **A empresa na era do ser**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1999.

TOFFLER, A . **A sociedade pós industrial**. In: MASI, D. São Paulo: Editora Senac, 1999.

WASSERMANN, R. **Dinheiro é mais valorizado que tempo livre**. Folha de São Paulo, São Paulo, p. A4, 07 jun. 2000.