

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA
CENTRO DE INTEGRAÇÃO ESCOLA EMPRESA - CIEE
PÓS-GRADUAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

**DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA ANDALUZ,
UMA INCORPORAÇÃO RECENTE COMO DESAFIO
PARA A ANDAMETAS SISTEMAS**

CURITIBA - 1995

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA
CENTRO DE INTEGRAÇÃO ESCOLA EMPRESA - CIEE
PÓS-GRADUAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

ROSICLEI CEZAR PEREIRA

**DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA ANDALUZ,
UMA INCORPORAÇÃO RECENTE COMO DESAFIO
PARA A ANDAMETAS SISTEMAS**

**Projeto Diagnóstico de Recursos Humanos do curso de
Especialização e Planejamento e Organização da
Administração de Recursos Humanos.
Orientador: JOÃO MARIA PRESTES**

CURITIBA - 1995

SUMÁRIO

01- Histórico.....	01
02- Ação.....	03
03- Prática.....	04
04- Projetos na Área de Comunicação.....	04
05- Projetos na Área da Educação.....	06
06- Projetos na Área da Satisfação.....	08
07- Conclusões.....	12
08- Materialização.....	14
09- Identificação.....	15
10- Das Entidades.....	15
11- Levantamento e Identificação do Problema.....	16
12- Justificativa.....	18
13- Objetivos Gerais.....	19
14- Objetivos Específicos.....	19
15- Metodologia Aplicada ao Diagnóstico.....	21
16- Embasamento Teórico: Cultura Organizacional.....	21
17- Mudança Planejada.....	24
18- Estudo de Campo.....	25
19- Cronograma.....	26
20- Considerações Finais.....	27
21- ANEXO I - Projeto Diagnóstico ANDALUZ.....	28
22- Questionário.....	29
23- Diretoria.....	30
24- Gerência.....	32
25- Trabalho.....	34
26- Condições de Trabalho.....	37
27- Desenvolvimento.....	38
28- Benefícios.....	39
29- Participação.....	40
30- Dados Estatísticos.....	41
31- Referências Bibliográficas.....	42

I - HISTÓRICO

O grupo Andametas iniciou suas atividades com relação a um sistema da qualidade em 1977 já obtendo os primeiros manuais em 1978.

Em 1983 este sistema foi auditado e aprovado pela NUCLEBRÁS ENGENHARIA S/A - NUCLEN (T71/A/0132.2/T200/CAF/ME-230), já considerado como um sistema de Garantia Assegurada.

Em 1984 a Andametas obteve o registro como integrante do SINMETRO (SISTEMA NACIONAL DE METROLOGIA), Normalização e Qualidade Industrial - RE/188/84) e teve seu sistema auditado pelo INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - CE.SGQ-059/84).

Em 1988 veio a implantação e implementação do sistema baseado na Norma ISO 9001. A auditoria e aprovação do Sistema pela PETROBRÁS (SERMAT-TT-30.96/0210.1819 - Aprovado).

No ano de 1990 foi firmado contrato pioneiro de fornecimento com Garantia de Qualidade entre Andametas e Eletropaulo, iniciando uma nova era no Brasil, que traduz a necessidade de confiança mútua entre cliente e fornecedor, objetivando qualidade com redução drástica de custos.

Este breve histórico apresentou os principais marco da evolução cronológica da qualidade na empresa, sem considerar detalhes de atualização de manuais, auditorias e credenciamentos de centenas de clientes nacionais e estrangeiros.

Convém também registrar que em 1977 a Andametas constituiu seu primeiro “Ombudsman” na pessoa do Eng. Gennaro Moretti, que já advogava os anseios dos clientes junto às áreas fornecedoras e prestadoras de serviços. Estes fatos concretos demonstram

claramente a predisposição e a preocupação da Andametas com a qualidade, considerada como pilar mestre para a competitividade internacional e questão de respeito e consideração para com os cidadãos brasileiros, ainda muito carentes sob o aspecto da qualidade de vida digna para o ser humano.

II - AÇÃO

De nada adiantam os modernos manuais, as mais desenvolvidas técnicas e os mais bem treinados profissionais da Área da Qualidade, se não houver uma conscientização total, com a participação de todos os colaboradores da empresa, sem qualquer exceção.

Com a constituição da Andametas S/A Eletroeletrônica em meados de 1990, surgiu na Diretoria uma vontade consensual de se utilizar esta nova unidade fabril como laboratório para operacionalização de idéias criativas, até então adormecidas em textos de livros ou nas cabeças de muitos colaboradores.

Assim, traçamos um rumo que seria trilhado com simplicidade, criatividade e ousadia, usando como combustível o desafio sem temer os obstáculos que representariam os riscos.

Necessitamos então de algumas orientações básicas:

01. “Não reinventar a roda”. Ganhar tempo.
02. Ouvir aqueles que fazem.
03. Propiciar os meios necessários para fazer.
04. Fazer coisas incomuns com pessoas comuns.
05. Atacar o maior mal que aflige as organizações, a COMUNICAÇÃO.
06. Estimular a educação e a cultura.
07. Propiciar aos colaboradores satisfação profissional e pessoal.
08. Criar na empresa um convívio familiar.
09. Modificar a relação Capital x Trabalho, provando que é possível haver transparência de ambos os lados.
10. Provar que tudo aquilo que é bom para nós é bom para a empresa e vice-versa.

III - PRÁTICA

Desenvolvemos os primeiros projetos, atacando com a máxima simplicidade e objetividade 03 pontos básicos:

1. COMUNICAÇÃO
2. EDUCAÇÃO
3. SATISFAÇÃO

01. PROJETOS NA ÁREA DE COMUNICAÇÃO

1.a. Café com o Presidente

Há 15 meses, todas às segunda-feiras, o Presidente e o Diretor de determinada área convidam 10 funcionários para participar de uma conversa descontraída no café da manhã. As diretorias se alternam a cada semana e atualmente 100% dos colaboradores já participaram deste evento pela primeira vez, sendo que o projeto prevê que não haja descontinuidade durante a vida da empresa. O diálogo empregado x empregador é franco e passou a existir com naturalidade e com resultados espantosos.

1.b. Visita dos Familiares

Todas às sexta-feiras, precisamente às 11:30h chegam até a fábrica três famílias sorteadas, que com táxis contratados pela Andametas, vem visitar seus familiares, sendo recebidas por um diretor que lhes dá as boas vindas, explicando o objetivo da visita, bem como por uma assistente social que lhes mostra todos os benefícios.

Após estas apresentações, as famílias almoçam no restaurante da fábrica, indo posteriormente conhecer o local de trabalho de cada familiar.

A duração da visita tem sido em torno de 02 horas e 30 minutos e os resultados tem superado enormemente as previsões.

A vibração dos filhos, avós, netos, irmãos, cunhados, tios, pais e até primos tem sido surpreendente, trazendo colaborações realmente valiosas.

1.c. Palavra do Presidente

A cada três meses o Presidente apresenta de uma maneira simples e objetiva a situação da empresa, enfatizando as receitas e as despesas, esclarecendo os pontos mais significativos. “O desconhecimento cede lugar à transparência”.

1.d. Eliminação do Cartão e Relógio Ponto

Segunda empresa no Brasil a abolir o controle de frequência por relógio ponto. “Melhor que relógios mecânicos, cuidando da frequência do pessoal é o próprio pessoal se alto controlando si próprio.

1.e. Informativo nos Boxes dos Banheiros

Pequena caixa de acrílico fixada atrás das portas dos boxes dos vasos sanitários, propicia a colocação de folha informativa, com respeito à qualidade, produtividade, situação da empresa, novidades tecnológicas e administrativas, bem como notícias em geral.

02. PROJETOS NA ÁREA DA EDUCAÇÃO

2.a. Praça da Leitura

Os próprios colaboradores montaram uma praça dentro da fábrica, onde há acesso a uma banca de revistas com publicações informativas e técnicas possibilitando a todos, principalmente aos mais humildes, acesso a jornais, revistas e publicações técnicas, que anteriormente circulavam só pelos cargos de chefia. A procura pelos colaboradores do “chão de fábrica” é maciça e predominante.

2.b. Treinar para ser Treinado

Aquele que se dispuser a treinar seus colegas, terá direito a receber treinamento.

Ex.: Treinamento para Secretárias

Treinamento de Micro Informática, etc...

2.c. Lazer às Sexta-Feiras

Na última sexta-feira de cada mês, promovemos a apresentação de um evento cultural.

Ex.: Orquestra de Harmônicas do Paraná

Camerata Antigua de Curitiba

Banda da Polícia Militar

Concerto de Violão

Teatro sobre Segurança e Higiene no Trabalho

Exposição de Artes. Quadros de pintores paranaenses, etc...

2.d. Bolsas de Estudo para Funcionários - PROBEIN

O referido programa beneficiará dependentes de funcionários, de pré-escola ao 3º grau, buscando uma melhoria concreta na qualidade de vida do colaborador.

Objetivos do Programa:

- Aumenta o ganho real do empregado.
- Melhora a qualidade de vida do trabalhador.
- Incentiva a escolarização dos dependentes.
- Prepara futuros profissionais para a empresa.
- Possibilita o acesso dos dependentes a um ensino qualificado.
- Integra o empregado aos objetivos da empresa.
- Motiva para o atingimento dos níveis de qualidade e produtividade desejados.
- Contribui para melhoria da educação e uma distribuição de renda mais justa em nosso país.

2.e. Treinamento e Capacitação - Aumento da Jornada de Trabalho

O aumento da jornada atual em mais 04 horas propiciará, treinamento obrigatório para todos. Trabalhar mais e ganhar mais é a solução, embora queiramos utilizar as horas adicionais para treinamento prático e teórico.

03. PROJETOS NA ÁREA DA SATISFAÇÃO

3.a. Fábrica mais limpa do Mundo

Trabalhamos com uniformes brancos e nos orgulhamos da limpeza das nossas instalações, pois é do conhecimento geral que a base para qualquer sistema produtivo pressupõe limpeza e organização.

As visitas que recebemos iniciam conhecendo os banheiros, que representam a real imagem da empresa e se surpreendem quando explicamos que para conseguir este intuito somente foi preciso fornecer os meios, isto é, lixeiras, vassouras e panos.

Cada qual zela pelo seu local de trabalho e assim cuidar do todo é muito mais simples e econômico.

O pessoal responsável pela higiene “limpa a limpeza e não a sujeira”, fazendo com que se sintam respeitados e muito mais motivados, até mesmo sofisticando o serviço.

“PRODUZIR QUALIDADE TOTAL, SOMENTE SE INICIARMOS COM LIMPEZA EXTREMA E ORGANIZAÇÃO EXEMPLAR”.

3.b. Identificação Legível

O colaborador é chamado pelo nome ou apelido que escolher. Seu cartão de identificação, crachá, mostra em letras bem grandes o “nome de guerra”, evitando-se apelidos ou provocações desnecessárias que despersonalizam qualquer ser humano.

O valor deste simples projeto é incomensurável.

3.c. Estado de Espírito

Há um painel na área fabril, em fase experimental, com dois tipos de bottons: um vermelho e um amarelo. O vermelho é para ser usado quando alguém necessita de ajuda por estar com o estado de espírito problemático. O amarelo é para ser usado quando alguém necessita de compreensão por estar com o estado de espírito insatisfatório.

O interessado poderá usar o botton para ser compreendido pelos colegas ou poderá recebê-lo dos colegas que sentirem seu estado de espírito abalado.

3.d. Participação

Grupos de células de trabalho, fazendo com que todos participem de idéias criativas, visando melhorar os processos, reduzir custos e opinar sobre investimentos futuros.

Nada mais são que CCQs adaptados à cultura brasileira. Ouvir e acatar as proposições de quem entende e vive o problema.

3.e. Salários Superiores ao Mercado

Compromisso de pagar acima do mercado chegando a 50% para todas as categorias até 1994. Também a perspectiva de crescimento profissional tem que ser concreta e é característica forte na Andametas.

O Presidente, a maioria dos diretores, gerentes e cargos de supervisão começaram como estagiários ou simples empregados.

3.f. Projeto Produtividade

Execução de serviços em casa, executados por familiares e instruídos pelo funcionário que é perito naquela atividade.

Os pagamentos são feitos rigidamente na forma da lei.

Índices de rejeição caíram de 12% para 0%. A renda familiar já chegou a triplicar nos meses de sobrecarga, para algumas famílias.

Os executores, em casa, são desempregados, aposentados, deficientes físicos, etc.

3.g. Decoração Fabril

A limpeza aliada a uma decoração com base em plantas, árvores e flores, propicia um ambiente agradável e calmo para se trabalhar.

3.h. Parcerias

Experimentamos atualmente todos os tipos possíveis de parcerias:

- Funcionários que se aposentaram, abriram empresas e trabalham para nós na área de prestação de serviços.

- Funcionários da expedição de 02 unidades fabris montaram empresa de embalagens e resolveram um problema crônico e que parecia insolúvel. Qualidade e custo das embalagens são incomparáveis às anteriores fabricadas internamente.

- Andametas participa com parte minoritária em uma empresa de revestimento de superfícies (Revedur) e em outra de usinagem e estamparia (Usipar), ambas pertencentes a ex-funcionários, garantindo o serviço fixo mensal e que proporciona a subsistência. Estas

empresas deverão se desenvolver em suas áreas de atuação para serem “as melhores”, pois estas atividades executadas internamente, num sistema verticalizado, inibem o desenvolvimento e o crescimento, por não serem o “negócio” da Andametas.

Isto tudo criam um espírito empresarial nos colaboradores que enxergam novas perspectivas e alimentam concretamente suas criatividade e aspirações.

3.i. PAMI - Auto Gerenciamento em Saúde

É o convênio de assistência médica feito diretamente entre Andametas e o profissional médico ou serviço contratado (clínica, laboratório ou hospital), sem intermediários.

3.j. Café com os Diretores

Obedecendo calendário mensal todas as terças, quartas e quinta-feiras as diretorias se revezam tomando o café matinal com seus gerentes e respectivo pessoal (diretor+gerente+10 funcionários).

3.l. Diretores de Plantão

Dois Diretores estão semanalmente de plantão para visitar funcionários ou familiares enfermos em hospitais ou em casa.

3.m. Hino Nacional

Iniciou em outubro de 1992 na fábrica de medidores do Rio de Janeiro, tendo frequência diária, no início do expediente com hasteamento das bandeiras: Brasil, Rio de Janeiro Andametas. Participação espontânea.

IV - CONCLUSÕES

01. A consciência de se produzir qualidade total em todos os níveis, enxergando sempre o cliente e buscando a sua satisfação, floresce com naturalidade em todos os colaboradores.

“A Qualidade como um estado de espírito”.

02. Ações simples, óbvias e de fácil manutenção foram e estão sendo implementadas com sucesso e resultados surpreendentes. São evidências objetivas.

03. Um clima de alegria, satisfação e amizade paira no ambiente administrativo e fabril, chamando a atenção de visitantes e até contagiando-os.

04. Cada um procura ser o melhor em sua área de atuação e há uma busca incessante da excelência que se traduz facilmente em Qualidade, (do Jardineiro ao Presidente).

05. A existência de indicadores concretos da “satisfação dos colaboradores”, comprova estar havendo melhoria real na qualidade de vida dos mesmos. Ex.:

a) 18 meses sem reclamação trabalhista na unidade em questão.

b) Inexistência de turn over.

c) Inexistência de acidentes de trabalho.

d) Diminuição nas solicitações de empréstimo financeiro, em fase difícil da economia brasileira.

06. O trabalhador brasileiro está realmente entre os melhores do mundo. É criativo, limpo, curioso, humilde e muito inteligente.

07. A redução dos desperdícios, dos retrabalhos e das rejeições chega a ser inacreditável.

08. O problema brasileiro comprovadamente é de GERENCIAMENTO. Falta gerenciamento adequado em todos os setores da sociedade. Qualquer ação neste sentido apresenta resultados que se multiplicam de maneira assustadora.

09. A abordagem da “Pedagogia da Qualidade”, deve ser feita de maneira simples, transparente, prática e totalmente inserida na cultura brasileira, utilizando as idéias e modelos importados, adaptados a nossa realidade e comportamento.

10. O atingimento de metas aparentemente complexas, percorre caminhos simples e descomplicados, propiciando a todos os colaboradores entendimento claro das ações e dos projetos adotados.

11. A Comunidade, o Entendimento, a Colaboração, o Coleguismo, a Humildade, a Curiosidade, a Criatividade, a Ousadia, a União e a Persistência, são 10 palavras que representam sinteticamente a PEDAGOGIA DA QUALIDADE.

V - MATERIALIZAÇÃO

Para darmos uma forma a estes projetos e nos certificarmos das suas manutenções, montamos um programa formal chamado “Quero-Quero”.

O nome deste programa foi inspirado nos pássaros que habitam os jardins da fábrica e que pela proteção que dedicam ao local e seus filhotes bem espelham os objetivos que pretendemos alcançar.

O nome “Quero-Quero” simboliza com perfeição o quero do empregado x empregador, que se confundem e buscam os mesmos resultados:

EMPREGADO		EMPREGADOR
QUALIDADE	X	QUALIDADE
Quero melhor qualidade de vida	X	Quero qualidade total
Quero melhor salário	X	Quero mais produtividade
Quero crescimento profissional	X	Quero aumentar o empreendimento
Quero treinamento	X	Quero tecnologias novas
Quero ser melhor	X	Quero empresa modelo
Quero fazer o Brasil um grande país	X	Quero fazer do Brasil um grande país
Quero preservação ambiental total	X	Quero preservação ambiental total

“QUERER QUALIDADE E PRODUZIR É DESEJO DE TODOSER HUMANO”

Se houver vontade por parte daqueles que gerenciam, haverá certamente uma rápida resposta de todos os brasileiros, mostrando o nosso real valor e o potencial inesgotável do nosso Brasil.

Àqueles que duvidam, podemos mostras as “evidências objetivas”, na prática, fora dos livros e dos discursos. Não temos medido esforços em difundir nossas experiências por todo o território nacional, ganhando a cada dia mais adeptos que conosco trocam experiências, colaborando para um atingimento mais rápido dos objetivos a nível nacional.

RENATO REQUIÃO MUNHOZ DA ROCHA

Diretor Industrial

01. IDENTIFICAÇÃO

TÍTULO DO PROJETO: Diagnóstico da Cultura Organizacional da Empresa Andaluz Engenharia, uma incorporação recente como desafio para a Andametas Sistemas.

ENTIDADE ONDE SERÁ REALIZADO O ESTUDO:

Razão Social: Andaluz Engenharia Elétrica Ltda.

Endereço: Rua Xingú, 123

CEP: 80420.000 Bairro Alto/Curitiba - Paraná

Objetivo Social: A sociedade tem por objetivo a execução de obras e Projetos correlatos às áreas de engenharia civil e elétrica.

02. DAS ENTIDADES

2.1. Histórico da entidade e descrição de sua função de R.H.

1978. Criação da ANDALUZ ENGENHARIA

Eletrificação rural para a COPEL

Contratos de manutenção de rede telefônica externa em Curitiba/região Metropolitana e oeste/sudoeste/Pr.

1979. Telecomunicações do Paraná

Empreendimentos no Mato Grosso

Montagem de usina de álcool

Construção de subestações de energia para a Copel, Celesc e Energipe.

1980. Acre - execução de redes de distribuição eletricidade

Iluminação pública em Curitiba na Rodoferroviária

1983. Rede de iluminação pública em Ponta Grossa

Obras de montagens de estruturas metálicas em Salto Santiago e Ilha Grande

Estruturas metálicas e construção civil para a COPEL

Linhas de transmissão de energia para a COPEL

1984. Redes telefônicas em Santa Catarina

1991. Serviços de manutenção da rede semaforica de Curitiba

Execução de serviços de eletricidade e instrumentação para a PETROBRÁS, em
Araucária

1993. Parceria com a ANDAMETAS SISTEMAS.

03. LEVANTAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A cultura ANDAMETAS prima pelo comprometimento de funcionários de todos os níveis, com o objetivo de obter satisfatórios de produção com a máxima qualidade, promovendo a comunicação, educação e satisfação através de programas que despertam o espírito de empreendedores no negócio.

O Grupo ANDAMETAS iniciou suas atividades em relação a um sistema da qualidade em 1977 já obtendo os primeiros manuais em 1978. Em 1983 este sistema foi

auditado e aprovado pela NUCLEBRÁS ENGENHARIA, já considerado como um sistema de Garantia Assegurada.

Em 1988, veio a implantação e implementação do sistema baseado na Norma ISO 9001. A auditoria e aprovação do Sistema pela Petrobrás.

No ano de 1990 foi firmado um contrato pioneiro de fornecimento com Garantia de Qualidade entre ANDAMETAS e ELETROPAULO, iniciando uma nova era no Brasil, que traduz a necessidade de confiança mútua entre cliente e fornecedor, objetivando qualidade com redução drástica de custos.

Este breve histórico apresentou os primeiros marco da evolução cronológica da qualidade na empresa, sem considerar detalhes de atualização de manuais, auditorias e credenciamentos de centenas de clientes nacionais e estrangeiros.

Por outro lado, a ANDALUZ ENGENHARIA fundada em 1978, sempre foi dirigida pelos mesmos fundadores desde a sua criação, tendo atualmente como as suas atividades principais a manutenção de telefones públicos e a manutenção e construção de redes telefônicas.

Foi verificado um quadro de conformismo dos funcionários onde cada um executa seu trabalho, não havendo real comprometimento com a empresa. Quando se trabalha com a mudança de cultura, as pessoas não resistem apenas as mudanças, mas também a serem mudadas.

O problema a ser pesquisado é a atual cultura de uma pequena empresa adquirida por uma grande organização, e em virtude da inserção dessa nova cultura, a dificuldade da adaptação à ela, para então promover neutralização das resistências inerentes à esta mudança.

Neste processo de absorção cultural, três hipóteses podem ser consideradas: absorção total da cultura; absorção parcial da cultura; não absorção da cultura.

Na hipótese de haver absorção total de cultura, considera-se que toda a filosofia do Grupo Andametas, bem como todos os programas e projetos já implantados nas outras empresas do Grupo, serão inseridos. Melhoria e qualidade não só na área de Recursos Humanos, mas de todos os produtos e serviços prestados serão absorvidos pela empresa na sua totalidade, ocorrendo mudança cultural completa e abandono da cultura anterior.

Na hipótese de haver absorção parcial de cultura, considera-se que alguns dos programas e projetos desenvolvidos e implantados nas organizações do Grupo Andametas serão absorvidos pela empresa. Haverá uma seleção natural do que é adaptável ou não na pequena empresa, sendo desconsiderado o que não se encaixa à atual cultura da ANDALUZ ENGENHARIA.

Na hipótese de não absorção de cultura, considera-se que a cultura do Grupo ANDAMETAS não se ajusta à cultura da ANDALUZ ENGENHARIA. Neste caso, nenhum dos programas e projetos já implantados nas empresas do Grupo são adaptáveis empresa em questão, não ocorrendo mudança nenhuma.

JUSTIFICATIVA

Modo como foi escolhido o tema para ser pesquisado e como surgiu o problema levantado para estudo:

O Grupo ANDAMETAS tem adquirido novas empresas nos últimos anos, e simultaneamente, tem implementado um grande projeto de qualidade total, que visa, entre muitos outros fatores, a mudança de sua cultura organizacional. Um dos pontos dessa nova cultura é a relação capital x trabalhos, onde empregados expõem suas necessidades dentro de um programa que já está funcionando por alguns anos.

Porém, as novas empresas que se integram ao Grupo naturalmente tem as suas próprias culturas, suas próprias normas e regras que merecem ser respeitadas, mas que necessitam de uma adaptação à filosofia do Grupo ANDAMETAS.

Este processo de pequenas empresas absorvidas por grandes organizações necessita de um estudo mais aprofundado em função dessa miscigenação cultural, da qual este trabalho se propõe a pesquisar.

Uma das grandes dificuldades encontradas são as empresas agregadas ao grupo sob premissas de contratos, pois se trabalha ativamente de acordo com a demanda do mercado, geralmente para se cumprir tais contratos. Por esta razão, não há tempo para aculturação; a empresa é adquirida e, para realizar o serviço na data marcada, a fase inicial de contatos entre grande organização e pequena empresa é atropelado, dificultando a adaptação.

OBJETIVOS GERAIS: O presente projeto tem como intenção diagnosticar o processo de absorção cultural de uma pequena empresa, ANDALUZ ENGENHARIA, adquirida por uma grande organização, bem como verificar a viabilidade da implementação de programas e projetos desenvolvidos e já implantados no Grupo ANDAMETAS, buscando a integração empregado/empresa visando melhores resultados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Construir um referencial teórico e prático acerca do objeto do presente estudo, através do levantamento dos valores, costumes, expectativas e aspirações dos funcionários egressos da nova empresa. Após análise dos resultados obtidos à luz do referencial teórico do projeto, serão sugeridos as mudanças que forem consideradas vitais a organização.

Explicação dos motivos que justificam a pesquisa nos planos teóricos e prático, considerando as possíveis contribuições do estudo para o conhecimento humano e solução do problema em questão.

Empresa alguma pode, simplesmente, escapar da sua história, mas sim construir uma nova história, de acordo com suas filosofias, para a evolução organizacional.

Desenvolvimento Organizacional, segundo Burke e Hornstein, define-se por “um processo de mudança planejada-mudança da cultura de uma organização que passa de um estado que evita examinar os processos sociais (especialmente tomada de decisões, planejamento e comunicação), para um estado que institucionaliza e legitima esse exame (...). DO é um processo de exame contínuo de normas e planejamento e execução de intervenções sociais para alterar as formas disfuncionais”.

Portanto, o processo de aculturação no qual se propõe a pesquisa visa o desenvolvimento e melhoria da organização, propondo mudança e/ou reformulação cultural da nova empresa agregada ao grupo, para maior integração, troca de experiências e maximização de resultados, pontos básicos a serem trabalhados nos problemas organizacionais.

Com a máxima energia de vontade, desprendimento, entusiasmo e amor ao trabalho e, com a mais firme honestidade de propósitos, conseguir que a nossa organização seja uma verdadeira comunidade, fraterna e solidária, coesa nos seus propósitos, unida na sua resolução construtiva, pensando harmonicamente. Que a Organização seja uma grande família, em que o senso de hierarquia não tornará vulnerável a solidariedade que cada um de nós sentirá dever ao outro. De forma amigável e passiva, reivindicações de empregados e empregadores são negociadas sem discussões e sem deturpações, não havendo confrontações.

METODOLOGIA APLICADA AO DIAGNÓSTICO

O diagnóstico organizacional, bem como a pesquisa da cultura organizacional será trabalhada através de questionários fechados (Anexo I) dentro dos itens:

- Políticas e práticas;
- Diretoria;
- Gerência;
- Trabalho;
- Condições de trabalho;
- Benefícios;
- Participação;
- Desenvolvimento;
- Dados estatísticos.

EMBASAMENTO TEÓRICO: CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema.

Compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter.

Por preceitos entende-se a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional. Incluem-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, sanções, padrões de conduta esperada, etc.

Por tecnologia entende-se o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo. Incluem-se

aí: maquinaria, equipamentos, divisão de tarefas, estruturas de funções, leiaute, racionalização de trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicação, linguagem especializada, metodologia de serviços, etc.

É o conjunto das variáveis objetivas da organização, e que envolve a cultura “material” dos antropólogos.

Por caráter entende-se o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização. Incluem-se aí: alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, jocosidade, entusiasmo, carinho, apatia, etc.

Um dos três elementos pode ser predominante na cultura. Nas indústrias e centros de processamento de dados, por exemplo, predomina a tecnologia. Nas organizações militares e prisões, sobressaem os preceitos. Nos clubes de recreação, há domínio do caráter.

As organizações têm subculturas em suas diversas unidades. Voltando ao exemplo de um centro de processamento de dados, o grupo de análise é culturalmente diferente do grupo de operações e do grupo de perfuração.

Os elementos da cultura são interdependentes. A tecnologia de um centro de processamento de dados, por exemplo, condiciona controles rigorosos e supressão de relaxamento. A interdependência mais marcante está, porém entre preceitos e caráter. Sempre que uma se acentua, a outra reage: exageros normativos despertam rebeldia, e liberalidades do caráter provocam reforço das restrições.

Além desses efeitos recíprocos das partes componentes, a cultura tem essa resultante global, mais ampla e mais imediatamente reconhecível que é o clima da organização. Em vista dessa íntima interdependência vários autores utilizam cultura e clima como equivalentes.

Vale ressaltar que o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É um fenômeno resultante da interação dos elementos da

cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança, etc. E como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade.

O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que suas fontes causais.

“Assim, numa organização de natureza exageradamente formal, de marcada estereotipia em seu viver cotidiano, sem qualquer possibilidade de exame de seus rígidos esquemas referenciais, numa organização assim, certamente poucas aptidões serão exercitadas pelos indivíduos, que tenderão ao conformismo e à apatia, tolhidos que estarão em sua criatividade.

A sutileza das normas e padrões de conduta não escritos, que permeiam o estilo das relações intra-organizacionais, passam freqüentemente despercebidas. Apenas a resultante climática é sentida como negativa, sem se reconhecer sua origem.

“Um ‘bom’ líder define a cultura grupal de forma suficientemente firme para canalizar sem obstruir e exerce o grau certo de coerência para controlar, sem intimidar”.

Dentre os autores ligados ao estudo de administração, Pfiffner e Sherwood foram os pioneiros no tema. Adotaram o conceito antropológico de cultura apresentado por E.B. Taylor e o aplicaram para a organização. E esclarecem: “O conceito de cultura é suscetível de aplicação ao estudo organizacional por duas maneiras. Primeiramente, é necessário reconhecer que não é possível isolar qualquer organização do ambiente cultural

respectivo. Quer dizer, as organizações, na qualidade de organismos sociais, tem de operar dentro da cultura do sistema cultural mais amplo (...).

Uma segunda aplicação do conceito de cultura consiste em considerar a organização como subcultura. Em tal caso, aplica-se simplesmente o modelo de cultura à própria organização. Como instituição, supõe-se que a organização adquira tipos próprios de conduta e de comportamento aprendido, desenvolvidos dentro do contexto cultural mais amplo.

MUDANÇA PLANEJADA

A cultura é dinâmica e mutável. A mudança pode ocorrer por pressões externas à organização, sobre um de seus elementos. Por exemplo: diretrizes governamentais, inovações tecnológicas, greve trabalhista. A mudança de cultura também pode ocorrer por alterações internas: variação no estilo gerencial, modificação dos processos de trabalho, insatisfação dos operários.

No processo em questão, a mudança de cultura poderá ocorrer por alterações internas que englobam a modificação dos processos de trabalho e variação no estilo gerencial, por um processo de aculturação, que se define como uma “mudança de cultura que se inicia pela conjunção de dois ou mais sistemas culturais autônomos.

Temos dois sistemas culturais autônomos, que se mantêm por si mesmos e que não precisam ser mantidos por conexão complementar que são a cultura do Grupo ANDAMETAS e a cultura da ANDALUZ Engenharia. Após o contato e durante o processo de aculturação, estabelecem-se relações de funcionamento conjunto entre os dois sistemas, que se chamam de relações de conjunção.

O processo de aculturação, como já foi comentado, nunca se encontra parado, sempre está em processo contínuo de mudança. As alterações ocorridas devido ao contato

direto com outro sistema cultural não devem ser consideradas como sendo um salto de uma situação estática para uma dinâmica e sim a de um tipo de mudança para outro diferente.

06. ESTUDO DE CAMPO

ÁREA DE EXECUÇÃO DA PESQUISA: A área de execução da pesquisa será na ANDALUZ ENGENHARIA, empresa adquirida pelo Grupo ANDAMETAS SISTEMAS em julho de 1993.

POPULAÇÃO: Funcionários da ANDALUZ ENGENHARIA, sendo 119 homens e 04 mulheres. Os registros de cada funcionário são feitos manualmente, não havendo nenhum documento oficial atualizado que indique idade, grau de instrução ou grau de experiência, entre outras informações necessárias para a caracterização fidedigna da população a ser pesquisada.

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: Os instrumentos utilizados serão questionários abertos e fechados, que seguindo um cronograma de eventos serão respondidos por cada área em dias específicos.

07. CRONOGRAMA

Janeiro	= Identificação do problema
Fevereiro	= Definição dos objetivos do programa
Março	= Definição da metodologia a ser adotada
Abril	= Levantamento da população a ser trabalhada
Maiο	= Elabοração da pesquisa
Junho	= Aplicação dos instrumentos e coleta de dados
Agosto	= Levantamento dos dados obtidos
Setembro	= Início dos programas para atingir as mudanças detectadas como vitais a organização.

08. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ações simples e de fácil manutenção foram e estão sendo implementadas com sucesso e com resultados surpreendentes.

O cumprimento de metas aparentemente complexas percorre caminhos simples, propiciando a todos os colaboradores entendimento claro das ações e dos projetos adotados.

As culturas das organizações diferem com justa razão, pois são afetadas por diversos fatores. Este tipo de projeto evidencia as mudanças necessárias, buscando melhorar a relação homem/trabalho.

ANEXO I

PROJETO DIAGNÓSTICO ANDALUZ

OBJETIVOS:

- . Promover participação efetiva dos funcionários na busca de soluções.**
- . Detectar propriedades no planejamento da reestruturação e da empresa.**
- . Buscar caminhos para o desenvolvimento dos funcionários.**
- . Avaliar o sistema de planejamento, coordenação, organização e controle de processo.**

QUESTIONÁRIO

(CONFIDENCIAL QUANDO PREENCHIDO)

POLÍTICAS E PRÁTICAS

01) Comparada a outras empresas, a ANDALUZ como um lugar para se trabalhar é:

01. Uma das melhores
02. Acima da média
03. Igual a média
04. Abaixo da média
05. uma das piores

02) Classifique sua satisfação na ANDALUZ

01. Muito satisfeito
02. Satisfeito
03. Nem satisfeito nem insatisfeito
04. Insatisfeito
05. Muito insatisfeito

03) A imagem da ANDALUZ junto ao público externo é:

01. Muito positiva
02. Positiva
03. Nem positiva nem negativa
04. Negativa
05. Muito negativa

04) “SINTO ORGULHO DE TRABALHAR PARA A ANDALUZ

01. Concordo plenamente
02. Concordo
03. Nem concordo nem discordo
04. Discordo
05. Discordo por completo.

DIRETORIA

01) O trabalho que vem sendo feito pela diretoria é:

01. Muito bom
02. Bom
03. Regular
04. Ruim
05. Muito ruim

02. Quanto à habilidade de administrar pessoal, você classifica a diretoria como:

01. Muito boa
02. Boa
03. Regular
04. Ruim
05. Muito ruim

03. Quanto à habilidade de administrar tecnicamente seu setor:

01. Muito boa
02. Boa
03. Regular
04. Ruim
05. Muito Ruim

04. Quanto à habilidade de liderança, você considera a diretoria:

01. Muito boa
02. Boa
03. Regular
04. Ruim
05. Muito ruim

05. Quanto à habilidade para estimular o trabalho em equipe, você considera a diretoria:

01. Muito boa
02. Boa
03. Regular
04. Ruim
05. Muito ruim

06. Você acredita e confia na diretoria:

01. Muito
02. Bastante
03. Nem muito nem pouco
04. Pouco
05. Nada

07) Existe boa comunicação entre a diretoria e você:

01. Concordo plenamente
02. Concordo
03. Nem concordo nem discordo
04. Discordo
05. Discordo por completo

08) A incidência de ter sido desrespeitada PESSOALMENTE por parte da diretoria:

01. Nunca
02. Uma única vez
03. Mais de três
04. Algumas vezes
05. Inúmeras vezes

09) Considero meu relacionamento pessoal com o Diretor Comercial:

01. Muito bom
02. Bom
03. Nem bom nem ruim
04. Ruim
05. Muito ruim

10) Considero meu relacionamento pessoal com o Diretor Industrial:

01. Muito bom
02. Bom
03. Nem bom nem ruim
04. Ruim
05. Muito ruim

GERÊNCIA

01) “Existe comunicação recíproca efetiva entre seu gerente e você”:

01. Concordo plenamente
02. Concordo
03. Nem concordo nem discordo
04. Discordo
05. Discordo por completo

02) Seu gerente administra adequadamente o desempenho do seu departamento:

01. Concordo plenamente
02. Concordo
03. Nem concordo nem discordo
04. Discordo
05. Discordo por completo

03) Tenho confiança e credibilidade em relação ao meu gerente:

01. Concordo plenamente
02. Concordo
03. Nem concordo nem discordo
04. Discordo
05. Discordo por completo

04) Seu gerente é habilidoso na estimulação ao trabalho em equipe:

01. Concordo plenamente
02. Concordo
03. Nem concordo nem discordo
04. Discordo
05. Discordo por completo

05) Como foram estabelecidos os objetivos de seu desempenho:

01. Foram estabelecidos pelo seu gerente sem dar-lhe oportunidade para fazer perguntas ou comentários.
02. Foram estabelecidos e explicados, e então lhe foi dada uma oportunidade para fazer perguntas.

03. Foram esboçados pelo meu gerente mas discutidos comigo, e foi-me dada uma oportunidade para modificá-los.
04. Foram desenvolvidos juntamente com meu gerente.
05. Não tenho objetivos de desempenho estabelecidos.

06) Com relação ao trabalho que vem sendo feito pelo seu gerente imediato:

01. Muito bom
02. Bom
03. Regular
04. Ruim
05. Muito ruim

07) Como você classificaria seu gerente quanto à habilidade de administrar as responsabilidades relativas a pessoal:

01. Muito bom
02. Regular
03. Ruim
04. Muito ruim

08. Como você classifica seu gerente quanto à habilidade de administrar as responsabilidades técnicas e relativas ao negócio:

01. Muito bom
02. Bom
03. Regular
04. Ruim
05. Muito ruim

09. Como você classificaria seu gerente quanto às suas habilidades de liderança:

01. Muito bom
02. Bom
03. Regular
04. Ruim
05. Muito ruim

TRABALHO

01) Em relação ao tipo de trabalho que você executa:

01. Gosto muito
02. Gosto
03. Não gosto nem desgosto
04. Não gosto
05. Não gosto nada

02) A sua função faz bom uso das suas habilidades e capacidades:

01. Concordo plenamente
02. Concordo
03. Nem concordo nem discordo
04. Discordo
05. Discordo por completo

03) O seu trabalho lhe proporciona um verdadeiro sentido de realização:

01. Concordo plenamente
02. Concordo
03. Nem concordo nem discordo
04. Discordo
05. Discordo por completo

04) Você é reconhecido quando faz um bom trabalho:

01. Concordo plenamente
02. Concordo
03. Nem concordo nem discordo
04. Discordo
05. Discordo por completo

05) As pessoas com quem você trabalh cooperam para que o trabalho seja feito:

01. Concordo plenamente
02. Concordo
03. Nem concordo nem discordo
04. Discordo
05. Discordo por completo

06) As pessoas na ANDALUZ respondem pela execução do seu trabalho:

01. Concordo plenamente
02. Concordo
03. Nem concordo nem discordo
04. Discordo
05. Discordo por completo

07) Existe um forte senso de equipe no seu setor:

01. Concordo plenamente
02. Concordo
03. Nem concordo nem discordo
04. Discordo
05. Discordo por completo

08) Existe um forte senso de equipe na ANDALUZ

01. Concordo plenamente
02. Concordo
03. Nem concordo nem discordo
04. Discordo
05. Discordo por completo

09) A quantidade de trabalho que você faz é:

01. Excessiva
02. Muita
03. Adequada
04. Pouca
05. Muito pouca

10) O tempo gasto fazendo trabalhos que você considera desnecessários, durante os últimos meses, foi:

01. Uma grande parte
02. Bastante
03. Algum
04. Um pouco
05. Nenhum

11) Quanto à liberdade para adotar sua própria maneira de realizar o trabalho, você se sente:

01. Muito satisfeito
02. Satisfeito
03. Nem satisfeito nem insatisfeito
04. Insatisfeito
05. Muito insatisfeito

12) Você é incentivado a desenvolver novas e melhores maneiras de fazer as coisas:

01. Concordo plenamente
02. Concordo
03. Concordo nem discordo
04. Discordo
05. Discordo plenamente

13) Quanto à eficácia do trabalho, você classifica seu setor como:

01. Muito bom
02. Bom
03. Regular
04. Ruim
05. Muito ruim

14) Quanto à inovação, seu setor é:

01. Muito bom
02. Bom
03. Regular
04. Ruim
05. Muito ruim

CONDIÇÕES DE TRABALHO

01) O seu grau de satisfação com as suas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, limpeza, espaço, barulho, etc...) é:

01. Muito satisfeito
02. Satisfeito
03. Nem satisfeito nem insatisfeito
04. Insatisfeito
05. Muito insatisfeito

02) Você considera as condições de segurança e do seu local de trabalho:

01. Muito boas
02. Boas
03. Regulares
04. Ruins
05. Muito ruins

03) Com relação às condições e instrumentos que tem para fazer o seu trabalho (Autonomia, responsabilidade, recursos e ferramentas), você se sente:

01. Muito satisfeito
02. Satisfeito
03. Nem satisfeito nem insatisfeito
04. Insatisfeito
05. Muito insatisfeito

DESENVOLVIMENTO

01) O treinamento que você recebeu para realizar o seu trabalho foi:

- 01. Muito bom
- 02. Bom
- 03. Regular
- 04. Ruim
- 05. Não recebi treinamento

02) Quanto à(s) oportunidades(s) de crescimento e desenvolvimento que lhe são oferecidas na ANDALUZ, você se sente:

- 01. Muito satisfeito
- 02. Satisfeito
- 03. Nem satisfeito nem insatisfeito
- 04. Insatisfeito
- 05. Muito insatisfeito

03) O envolvimento pessoal é muito importante para o desenvolvimento profissional na ANDALUZ:

- 01. Concordo plenamente
- 02. Concordo
- 03. Nem concordo nem discordo
- 04. Discordo
- 05. Discordo por completo

BENEFÍCIOS

01) Você conhece o Plano de Benefícios oferecido pela ANDALUZ

01. Concordo plenamente
02. Concordo
03. Nem concordo nem discordo
04. Discordo
05. Discordo por completo

02) O Plano de Benefício é:

01. Muito bom
02. Bom
03. Regular
04. Ruim
05. Muito ruim

PARTICIPAÇÃO

01) Em que grau você participa na identificação e solução dos problemas que afetam seu trabalho?

01. Em alto grau
02. Em grau considerável
03. Em algum grau
04. Em baixo grau
05. Em nenhum grau

02) Qual a satisfação com o seu nível de participação na identificação e solução dos problemas que afetam o seu trabalho:

01. Muito satisfeito
02. Satisfeito
03. Nem satisfeito nem insatisfeito
04. Insatisfeito
05. Muito insatisfeito

03) A qualidade do seu trabalho melhora como resultado da sua participação na identificação e solução dos problemas relacionados ao seu trabalho:

01. Concordo plenamente
02. Concordo
03. Nem concordo nem discordo
04. Discordo
05. Discordo por completo

04) A ANDALUZ apoia seus esforços em participar na identificação e solução dos problemas que afetam seu trabalho:

01. Concordo plenamente
02. Concordo
03. Nem concordo nem discordo
04. Discordo
05. Discordo por completo

DADOS ESTATÍSTICOS

01) Há quanto tempo você trabalha para a ANDALUZ:

01. Menos de três meses
02. Até seis meses, mais de três meses
03. Mais de seis meses
04. Um ano, mais de seis meses
05. Mais de um ano

02) Sexo:

01. Masculino
02. Feminino

03. Qual é a sua idade?

01. Menos de 25 anos
02. De 26 a 30 anos
03. De 31 a 35 anos
04. De 36 a 40 anos
05. Acima de 40 anos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. UYHMEISTER, Nancy W. de : Manual de investigação: Como preparar monografias e teses. São Paulo, 1983. Instituto Adventista de Ensino.

02. ARCHIER, Georges : A empresa do 30 tipo. São Paulo, 1988. Editada Nobel

03. HANDY, Charles B. Como compreender as organizações. Zahar Editores. Rio de Janeiro, 1978.

04. PAREDES, Alberto Sanches : Apostila da disciplina de “Antropologia Social” do curso de graduação de Psicologia da Pontificia Universidade Católica do Paraná, 1987.

05. GONÇALVES, C.M.S. Transmissão da Cultura. Mimeografado. PUC/São Paulo, 1971.

06. YJLDMANN, L. Dialética e Cultura. Paz e Terra. Rio de Janeiro, 1967.

07. SOUZA, Edela Langer Pereira : Clima e Cultura Organizacionais. Ed. Edgard Blücher Ltda. São Paulo, 1978.