

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

**UMA EMPRESA FAMILIAR DE CULTURA
CONSERVADORA E SUA INSERÇÃO NA CULTURA
DO SÉCULO XXI**

ANA MARTHA CORRÊA PALMA

Curitiba, PR, março de 1995

**UMA EMPRESA FAMILIAR DE CULTURA
CONSERVADORA E SUA INSERÇÃO NA CULTURA DO
SÉCULO XXI**

**Projeto de Diagnóstico de Recursos Humanos (O Caso da
Empresa SS) do Curso de Organização e Administração de Recursos
Humanos**

Orientador
Professor João Maria Prestes

1. Apresentação	001
2. Histórico	002
3. Levantamento e Identificação do problema	005
3.1. Generalidades	005
3.2. Problemas Estruturais	005
3.3. Problemas Relacionados a Pessoal	005
3.4. Problemas Relacionados a Material	007
3.5. Problemas de Ordem Econômico-Financeira	009
3.6. Problemas Administrativos	009
3.7. Problemas Diversos	010
3.8. Hipótese	010
4. Justificativa e Objetivos do Projeto de Diagnóstico	011
4.1. Justificativa	011
4.2. Objetivos	011
4.2.1. Geral	011
4.2.2. Específicos	011

	5. Fundamentação Teórica	013
	6. Metodologia	030
030	6.1. Características da População	
030	6.2. Instrumento Utilizado	
031	6.2.1. Descrição dos Instrumentos	
	6.2.2. Descrição das Informações dos Instrumentos	031
031	6.2.3. Descrição da Prática dos Instrumentos	
	7. Forma de Tabulação	033
	8. Cronograma	035
	9. Conclusão	036
	10. Bibliografia	037
	11. Anexos	038

**“Preparar o futuro significa
fundamentar o presente.”**

Saint Exupéry

Sumário

1. APRESENTAÇÃO

EMPRESA SS

Por se tratar de um Estudo de Caso, daremos um nome fictício à Empresa na qual se realizou o diagnóstico.

A Empresa SS está localizada na região norte da cidade de Curitiba. Possui 4.600 m² de área construída, sendo que suas instalações passaram por reformas para serem adaptadas as suas necessidades. A totalidade da sua área compreende estacionamento, loja, setor administrativo, depósito de mercadorias, banheiros, cozinha e depósito de manutenção.

Trata-se de uma Empresa comercial varejista de gêneros alimentícios.

2. HISTÓRICO

A SS é uma Empresa familiar, seus membros possuem duas micro-empresas ligadas ao comércio de alimentação, contando com aproximadamente trinta funcionários e, procurando diversificar o ramo de atividade e ampliar o patrimônio, investiram em uma empresa de médio porte.

Optou-se por um ramo de negócio, visando à exploração de gêneros alimentícios “in natura”, buscando para a sua instalação uma área com grande demanda e que não dispunha desse tipo de comércio nas imediações.

O prédio onde a Empresa está instalada foi negociado através de “leasing” com um prazo de cinco anos de duração.

A reforma das instalações iniciou-se em dezembro de 1.992. Logo em seguida, foram adquiridos os equipamentos para a exposição das mercadorias na loja e o sistema de informática.

Houve grande empenho da Empresa buscando moderna tecnologia, procurando desenvolver o sistema integrado de informática, com a utilização da leitura óptica dos códigos de barra, objetivando agilizar os serviços dos “check-outs”, buscando evitar o congestionamento das filas e a satisfação do cliente.

Recebeu especial atenção toda a parte externa e interna da loja, no que se refere a decoração, iluminação, na fachada e painéis informativos com os preços dos produtos mais um recurso inovador do sistema de “marketing”.

A sociedade pretendia integrar à SS, posteriormente, os serviços das outras micro-empresas do grupo, tornando-a responsável pela contratação e treinamento dos empregados, bem como da contabilidade das mesmas.

No projeto inicial, havia a proposta da instalação de uma farmácia, a ser terceirizada, para o atendimento da clientela habitual e também do posto de saúde defronte, que deveria ser inaugurado brevemente. No entanto, quando a Empresa iniciou suas atividades, esse espaço foi provisoriamente destinado ao guarda volumes que não estava pronto.

O setor de recursos humanos iniciou suas atividades no dia 08/07/93, encontrando várias fichas de solicitação de empregos, preenchidas por várias pessoas que, espontaneamente, compareceram ao local, atraídas pelas obras e esperançosas de uma oportunidade de trabalho.

Procurou-se fazer uma análise ambiental e dos aspectos organizacionais para delinear-se um plano de ação.

Organizou-se um plano de descrição de cargos objetivando o processo seletivo, e a classificação por funções das fichas preenchidas.

Paralelamente, pretendeu-se elaborar um plano de Cargos e Salários, com pesquisa de mercado, visando ao processo de contratação dos funcionários. Esse projeto, no entanto, foi vetado pela diretoria que o julgou desnecessário.

Havia uma exigência da Empresa quanto ao processo seletivo. De preferência, os candidatos deveriam morar próximo ao local de trabalho, para não dependerem de condução e ainda possuírem experiência no ramo.

A proposta inicial da Empresa oferecia salário, refeição no local, vale transporte e a garantia de um reajuste salarial de acordo com a média de mercado e o desempenho de cada um.

O processo seletivo para os cargos de gerência iniciou-se através de anúncio colocado em jornal, com a solicitação de currículo.

Após a contratação das gerências e do treinamento, foi realizado um planejamento funcional de cada área, de acordo com as necessidades, a elaboração do cronograma da Empresa e só então iniciou-se o processo seletivo para as demais funções.

O exame médico foi realizado no próprio local.

Foram criadas sete gerências : administrativa e financeira, recursos humanos, informática, perecíveis, horti-fruti-granjeiros, mercearia e bazar.

As transações comerciais tiveram início no final do mês de julho e as mercadorias começaram a chegar ao depósito dez dias antes da inauguração. Foi estabelecido um sistema de parceria no qual os fornecedores davam prazos de até quarenta e cinco dias para o pagamento. Com as vendas a vista, a Empresa faz promoções, mantém os preços mais baixos, atraindo clientes e podendo realizar aplicações financeiras diárias aumentando seu lucro.

Na primeira semana de agosto, foi iniciada uma pesquisa de campo na região onde estava concentrada a sua clientela, mediante instrumento, questionário X ficha cadastro, com o objetivo de buscar informações que pudessem melhor adequar a Empresa à demanda da sua população, tais como: medicamentos, postagem, xerox, gás, vestuário, presentes, revistas, jornais, papelaria, jardinagem, animais domésticos, fax, preferências alimentares, necessidade de transporte para a entrega de compras, o melhor dia e horário para fazê-las. Essas fichas deveriam ser devolvidas até a data de inauguração da SS.

A Empresa foi oficialmente inaugurada no dia 17/08/93, às 19 horas, com abertura da loja para visita das pessoas presentes, coquetel e um show artístico. Na ocasião foram sorteados alguns prêmios aos participantes e futuros clientes, através dos canhotos numerados das fichas de cadastramento.

O atendimento ao público, no entanto, só aconteceu uma semana depois, por motivos de ordem técnica.

Durante esse período, as operadoras de caixa fizeram o treinamento, exercitando o novo equipamento, atendendo os próprios clientes internos, sendo que se liberaram dois dias para as vendas. Os interessados nas compras receberam um vale a ser descontado na folha de pagamento.

A filosofia da SS é a satisfação do cliente, com a oferta de produtos de qualidade e preços mais baixos.

A cultura da Empresa é tradicional, dotada de um controle rígido e centralizado. Seus valores são baseados em experiências práticas sem nenhum embasamento científico, como também os seus parâmetros de julgamento e decisão, que são bastante pessoais.

No momento, a referida Empresa não possui mais a gerência de Recursos Humanos, contando apenas com o Departamento Pessoal, que executa todas as funções de contratação, folha de pagamento e desligamento. O treinamento é feito, na prática, no próprio setor de trabalho sob a orientação do encarregado do setor.

3. LEVANTAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.1. Generalidades

Convém esclarecer que este Projeto de Diagnóstico teve início no decurso de uma situação bastante peculiar, visto que a Empresa, objeto do presente estudo, encontrava-se em fase de preparativos para a sua inauguração.

Apesar de a Diretoria ter o conhecimento de que o Projeto seria realizado, pelas circunstâncias do momento, este processo ocorreu de maneira informal, sem um respaldo necessário como, por exemplo, apoio moral e material. Mesmo assim, para sua realização, foi utilizada a metodologia científica aproveitando os escassos recursos de que se dispunha, como a observação da rotina de trabalhos, informações colhidas em reuniões com as gerências, queixas de funcionários e entrevistas de desligamentos.

Pode-se dizer que a Empresa SS foi criada de forma empírica, sem um planejamento estratégico e, em consequência ocorreram problemas das mais diversas ordens que, de uma maneira ou outra, de forma direta ou indireta, interferiram na área de Recursos Humanos.

3.2. Problemas Estruturais

A característica da cultura dos donos da Empresa era autocrática e de liderança centralizada. A própria estrutura da sociedade familiar era, provavelmente, o elemento básico de toda a problemática. Seus quatro membros encontravam sempre dificuldade de chegar a um consenso, principalmente, no que se referia a fatores de prioridade e a tomada de decisões.

As gerências não tinham autonomia pois o diretor centralizava tudo, desde as compras até a contratação de funcionários mais graduados, embaraçando as transações.

Essa falta de integração entre as partes, a impulsividade e a improvisação nas decisões, não permitiam uma análise crítica da situação como instrumento de retro-informação que possibilitasse o reajuste de estratégias.

3.3. Problemas Relacionados a Pessoal

A carência de uma política salarial compatível com o mercado dificultou o processo seletivo, limitando-se a um contingente bastante restrito de candidatos, a nível de qualidade e experiência.

Durante o programa de treinamento, foram desenvolvidas idéias de cooperação, participação, respeito mútuo, honestidade, iniciativa, responsabilidade, disponibilidade e, apesar do clima de receptividade em que se desenvolveu o processo e da disposição e empenho dos funcionários, esse trabalho foi minado pela cultura retrógrada da Empresa, que não respeitava o organograma, interferia nas áreas fazendo prevalecer apenas as suas decisões.

A falta de emulação, a contenção de iniciativas particulares, mesmo que essas respeitassem os critérios implantados, foram uma das causas do grande índice de “turmover”. Vale registrar que, no período de uma semana após a inauguração, trinta e quatro pessoas se desligaram. Todas as pessoas pediram demissão, nenhuma foi demitida até aquela data. É importante destacar que todas essas pessoas demonstraram competência, disposição e bom desempenho durante o período em que trabalharam.

Com a data da inauguração marcada aleatoriamente, sem um planejamento prévio, iniciaram as improvisações, criando um clima de tensão permanente, gerando desgaste físico e emocional pelo aumento da carga horária.

A insatisfação dos funcionários cresceu à medida que as propostas iniciais não foram cumpridas como, por exemplo, a alimentação que, à princípio, deveria ser distribuída pelas outras duas empresas do grupo, até que a SS tivesse a sua própria cozinha em funcionamento. Esse problema era agravado porque a maioria dos funcionários trabalhava em serviço pesado, conseqüentemente, tendo maior desgaste de energia.

As marmitas chegavam tarde, a comida já chegava fria e o valor nutritivo era baixo. O momento da refeição, que deveria proporcionar bem estar, tranquilidade e satisfação, geralmente era de tensão e conflito.

Com a construção improvisada de uma cozinha para diminuir os conflitos, esperava-se que a situação se ajustasse e a animosidade fosse refeita. No entanto, o fato não ocorreu. Devido à qualidade dos produtos empregados, provenientes de refugo da loja e da falta de higiene, constataram-se quatro casos de intoxicação.

Determinadas áreas, como a segurança, tinham dificuldades em ajustar o seu período de almoço, face o número reduzido de funcionários que não conseguia cobrir o trabalho e ter o descanso merecido para a refeição.

O nível de exigência da Empresa para com os empregados era enorme e, em contrapartida, não estava oferecendo nem mesmo o que inicialmente havia proposto.

As telefonistas acumulavam funções de recepcionistas e secretárias.

A precipitada inauguração causou outro transtorno com graves conseqüências, pois as mercadorias que não estavam cadastradas, mais de 3.000 itens, necessitavam ser etiquetadas com os preços. Foi necessária a compra apressada de máquinas e etiquetas para a tarefa. Ainda assim, as máquinas vieram em número insu-

ficiente e, segundo a Empresa, o equipamento não seria mais utilizado após a etiquetagem inicial. Essa atitude exigiu aumento nas horas de trabalho dos funcionários, muitos fizeram plantões noturnos. As operadoras de caixa tiveram necessidade de novo treinamento, passando a operar manualmente, já que o sistema de leitura óptica não iria funcionar para todos os itens. Essa mudança na operacionalização do trabalho constituía-se em mais um fator de conflito na somatória das disfunções da Empresa.

O fato mais agravante que se pôde apurar e que se refere à área de Recursos Humanos diz respeito à existência de preconceito para a contratação e demissão de funcionários. Por várias vezes, constatou-se formas de pressão para demitir ou admitir funcionários por questão de cor, religião, aparência e compleição física.

Para os proprietários, certos jargões como “a pessoa gorda não tem bom desempenho” são referências para admissão ou não do candidato. Há uma prevenção gratuita contra a pessoa eliminando a possibilidade da mesma demonstrar a sua capacidade e competência para a tarefa. Percebe-se, portanto, a cultura obsoleta dessa empresa, que se baseia em falsas idéias e superstições, não fazendo uso de bom senso ou análise crítica.

3.4. Problemas Relacionados a Material

Os recursos econômicos eram empregados com desequilíbrio, em excesso em determinadas áreas com detrimento de outras.

Deu-se extrema importância à tecnologia e a equipamentos sofisticados, com quase nenhuma valorização do elemento humano. Percebeu-se, também, grande empenho na área externa tanto da loja quanto fachada, decoração, lay-out, iluminação.

Outros detalhes de igual importância, ligados ao aspecto interno da Empresa, foram negligenciados, como equipamentos de instalação elétrica e hidráulica, de higiene e segurança do trabalho, da panificadora e do açougue, câmara fria para os horti-fruti, lay-out do depósito, o fluxograma de trabalho, a utilização de materiais práticos para conservação e limpeza das instalações, o conforto e bem estar do cliente interno. Assim também a falta de material humano, como medida de economia, atrasou a reforma das instalações.

A inadequação das instalações não permitia, por exemplo, privacidade em entrevistas com funcionários ou mesmo fornecedores.

Havia ainda a perturbação sonora, de ruídos provocados pela reforma, causando maior nível de tensão e dificuldade na comunicação.

Em relação à comunicação, fatores devem ser evidenciados : o sistema de PABX antiquado e que só foi instalado duas semanas antes da inauguração e a falta de linhas telefônicas, apenas um número, e de ramais para as gerências o que dificultava as negociações.

A confusão ocasionada pelas informações truncadas das ordens e contra-ordens que surgiam a todo instante, devido às alterações de decisões tomadas pela diretoria e que não eram repassados às gerências.

Outro grande problema enfrentado e que ajudou a retardar a abertura da loja foi a instalação do sistema de C.P.D.(Central de Processamento de Dados), que só começou a ser montado vinte e cinco dias antes da inauguração.

O “hardware” foi adquirido primeiro de uma empresa, mas o “software” veio depois de outra empresa, havendo, com isso, dificuldades para fazer a conexão do sistema e também interligar o sistema aos “check-outs”.

Havia mais de 6.000 itens para serem cadastrados, devido às constantes interrupções no sistema, até a inauguração, mais da metade das mercadorias não haviam sido registradas.

Os funcionários da limpeza também eram em número reduzido, o material não era próprio e a cor clara do piso da loja não era prático, dificultando o trabalho, tornando-o pesado e desgastante e, além de tudo, sempre faltava material apropriado para a limpeza e para a proteção desses funcionários como, por exemplo, aventais, botas e luvas.

O material de proteção e segurança para o açougue também não foi adquirido.

As caixas ressentiam da falta de banco nos “chek-outs”, tendo que permanecer muitas horas em pé em uma mesma posição cansativa e estressante.

Os repositores eram obrigados a subir escadas, sem segurança, transportando caixas pesadas e volumes de difícil manejo e que ainda impediam parte da visão.

O cartazista não tinha espaço físico nem material apropriado, tintas, pincéis, cartolinas, solventes, bancadas e outros.

O encarregado de depósito e almoxarifado também sofria a mesma escassez de recursos, desde espaço físico a materiais de escritório.

Os microcomputadores da entrada de mercadorias para o depósito, como o de saída do depósito para a loja também não estavam interligados ao sistema pela inadequação do mesmo.

O Departamento Pessoal também não possuía recursos básicos como, por exemplo, máquina de escrever e os demais materiais de escritório eram escassos.

A padaria também tinha seus problemas com escassez de recursos básicos para a confecção de seus produtos e problemas técnicos com o forno.

A seção de horti-frutis, de produtos a granel e fiambreteria tiveram problemas técnicos com as balanças que apresentaram dificuldades na instalação e conexão com o sistema de C.P.D. .

O vestuário masculino apresentava um grande problema para segurança dos funcionários pois a caixa geral dos relógios de luz de alta voltagem encontrava-se no mesmo espaço, e por sinal bastante reduzido.

3.5. Problemas de Ordem Econômico Financeira

A inexistência de estratégia na política financeira da Empresa causou problemas com os fornecedores, atraso em pagamento de funcionários, vale transporte, empresas prestadoras de serviço e um clima de descontentamento geral, revelando a má qualidade de administração da Empresa.

Os encarregados da tesouraria não dispunham de material básico como calculadoras, livros para registro e cofre.

3.6. Problemas Administrativos

A parte administrativa também sofre com a total falta de estrutura e equipamentos como móveis, arquivos, material de escritório, lay-out, espaço físico, calculadoras e telefone.

A gerência administrativa encontrou dificuldade na legalização da Empresa, devido ao atraso nas instalações dos equipamentos de segurança contra incêndios, que não permitia a realização da vistoria, requisito básico, e, conseqüentemente, sem a sua liberação o Alvará da Prefeitura só pôde ser expedido após a data da inauguração oficial.

Apesar de estar ciente da impossibilidade da abertura da loja no dia seguinte ao da inauguração, ainda assim, a Empresa anunciou durante o show que a loja estaria funcionando a partir das nove horas da manhã do dia seguinte.

Esse ato inconseqüente provocou maiores transtornos e tensões aos funcionários.

A segurança teve dificuldade imensa para controlar a multidão de pessoas que se aglomeravam no portão ameaçando invadir a loja.

As telefonistas, por sua vez, sofriam pressão das pessoas que perguntavam quando iniciaria o funcionamento da loja, ou ainda, para reclamar e dizer desaforos.

3.7. Problemas Diversos

A pesquisa de campo não pôde ser analisada, visto que só foi distribuída duas semanas antes e a devolução das mesmas ocorreu muito próximo do dia da inauguração quando o C.P.D. estava ocupado com o cadastramento, dessa forma, o conhecimento prévio das necessidades da clientela não foi possível.

3.8. Hipótese

Diante dos fatos apresentados, poderíamos supor que a Cultura Autocrática da Empresa é centralizada de todo poder decisório, não delegando às gerências as suas verdadeiras funções; e que a falta de planejamento organizacional e estratégico causa improvisações desordenadas e de toda espécie, criando um clima de conflito interpessoal e organizacional.

4. JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO PROJETO DE DIAGNÓSTICO

4.1. Justificativa

O curso de Especialização em Planejamento e Organização da Administração em Recursos Humanos exige, como trabalho complementar de currículo, a elaboração de um Projeto de Diagnóstico em Administração de Recursos Humanos.

Diante dessa necessidade, optou-se pela forma de Estudo de Caso da Empresa da qual fazíamos parte na Gerência de Recursos Humanos tendo em vista que a mesma estava se iniciando como pessoa jurídica na fase de pré-inauguração e apresentando uma série de disfunções em toda sua estrutura, não apenas na área de Recursos Humanos.

Sendo a Empresa SS um sistema aberto, acreditou-se ser importante verificar todos os problemas que se apresentaram, visto que os mesmos, de forma direta ou indireta, afetaram os seus Recursos Humanos.

4.2. Objetivos

4.2.1. Geral

Investigar as possíveis causas dos problemas apresentados, analisá-los e reelaborar uma nova proposta organizacional na Administração de Recursos Humanos.

4.2.2. Específicos

- a) Sensibilizar a Diretoria a um treinamento de Relações Humanas;
- b) Esclarecer junto à Diretoria o papel da Gerência de Recursos Humanos e propor condições que permitam autonomia e poder decisório à Gerência;
- c) Verificar os fatores de insatisfação dos funcionários e investigar se essas razões são as causas da rotatividade;
- d) Corrigir as disfunções, adequando cada indivíduo a sua função, evitando dessa forma sobrecarregá-los;
- e) Elaborar um plano estratégico para a Administração de Recursos Humanos;
- f) Suprir as deficiências na área de Recursos Humanos com a criação de projetos, tais como : planos de cargos e salários, treinamento, benefícios, desenvolvimento gerencial e outros;

g) Participar juntos às Gerências, na reorganização administrativa referente a cada área, contribuindo na orientação de adequar o material humano à função específica.

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Um sistema é uma estrutura hierarquicamente organizada, em interação entre as partes e com o meio, buscando o equilíbrio.

O sistema é composto de elementos mas não apenas a soma dos elementos. Ele é um todo redutível a suas partes. O fato é mais que forma global, ele tem qualidades emergentes que as partes não possuíam. O todo é mais que a soma das partes. As propriedades do sistema são mais ou menos diferentes da soma das propriedades das partes.

Qualquer sistema é parte de um suprasistema que, por si, mostra todas as qualidades de um sistema.

De forma semelhante, cada parte de um sistema é por si mesma subsistema que mostra características do sistema.

É possível ver qualquer organização de partes como uma entidade (sistema), como um suprasistema para suas partes componentes, ou como um subsistema de uma organização maior ou mais complexa.

Algumas propriedades são características do sistema podendo ser observáveis tanto no subsistema como no suprasistema.

Essa similaridade é conhecida como isomorfismo.

As interações dos sistemas se realizam através do limite. Essas transações consistem na entrada ou saída de energia, informações ou matéria. A natureza do limite (rígido, poroso, permeável, flexível) e o seu estado de abertura ou fechamento define as transações possíveis.

A interação entre os elementos de um sistema é a ação recíproca modificando o comportamento ou a natureza dos seus elementos.

São vários os tipos de interação :

- 1) A relação clássica de causa e efeito;
- 2) A relação temporal na qual o treinamento é seguido de uma certa demora da sua consequência;
- 3) A relação dita de retração ou de "feed-back", na qual uma ação de B sobre A segue-se a uma primeira ação de A sobre B. Essa reação pode ser ampliadora, neste caso uma retroação positiva é compensadora ou reguladora e dessa forma temos uma retroação negativa. No "feed-back" positivo, a mensagem de retorno atua reforçando a transação original (ampliando desvios) e criando mudanças.

Muito "feed-back" positivo pode levar a excessos mal adaptativos.

No "feed-back" negativo, a mensagem de retorno atua reforçando a transação original (limitando o desvio) e assim mantendo a estabilidade. Muito "feed-back" negativo pode levar a limitações mal adaptativas.

A interação indireta, na qual uma ação iniciada em A e passada sucessivamente para B, C, etc., volta ao elemento A, criando assim um círculo mais ou menos longo e complicado.

Uma organização empresarial é, portanto, um sistema, uma sociedade que necessita sobretudo da coordenação do esforço a serviço da ajuda mútua.

Para que essa coordenação tenha resultados úteis, devem existir alguns objetivos a serem atingidos e deve haver um certo grau de concordância a respeito desses objetivos ou finalidades através da coordenação de atividades.

Outra propriedade importante da organização humana é a divisão do trabalho. Vinculado ao conceito de coordenação e consecução planejada de objetivos de mútuo interesse está a idéia de que tais objetivos podem ser melhor alcançados se diferentes pessoas fazem diferentes coisas de forma coordenada, de acordo com os talentos, habilidades ou mesmo treinamento.

A idéia de divisão de trabalho está, portanto, ligada à idéia de diferenciação de função.

O quarto conceito necessário ao entendimento das organizações é o conceito de integração, que tem estreita relação com a idéia de diferenciação e divisão de trabalho. Se partes diferentes fazem coisas diferentes, é preciso uma função integradora para assegurar que todos os elementos trabalhem pelos objetivos estabelecidos de comum acordo. A forma de integração mais típica, mas de modo algum a forma única, é uma hierarquia de autoridade, algum sistema para subgrupos ou indivíduos em posições destacadas, para assegurar que haja coordenação entre as partes através de orientação limites, controle, informações e outras formas de gerência das atividades dessas partes.

Essas duas funções abertura e fechamento vão permitir a regulação de energia vital.

A abertura é a capacidade do sistema de se abrir para estabelecer trocas com o novo e o desconhecido. Esta função promove o crescimento, o reabastecimento e a renovação das forças do sistema.

O fechamento é a capacidade do sistema de se fechar em si, na manutenção da coesão do sistema e garantia da sua identidade e lealdade.

Esse processo de regulação do limite distingue os sistemas vivos dos sistemas não-vivos. Nos sistemas vivos, a função de abrir e fechar é automaticamente controlada. Essa regulação possibilita a estabilidade para moverem-se na direção de uma organização mais complexa, para crescer, diferenciar funções e desenvolver subsistemas especializados.

Os processos de conservar estabilidade (morfofostase) e os processos para diferenciar-se, crescer, mudar (morfogênese) são simultâneos e contínuos, o que permite um equilíbrio de fluxo.

Todo sistema está inserido em um contexto de espaço e tempo.

Existe uma ordem hierárquica que é útil ao sistema, permitindo ligações com o todo, níveis de direito, deveres, poderes e responsabilidades.

A sua organização compreende o arranjo de relações entre os componentes. Engloba um aspecto estrutural (organograma) e um aspecto funcional (planejamento, programa).

O grau de complexidade de um sistema é proporcional ao número de elementos entre si. A originalidade de um sistema é proporcional à riqueza de informações que ele contém.

O sistema é regulado pelas Leis, regras e estratégias.

Leis, desde as leis da natureza até as leis místicas do sistema, são inexoráveis, imutáveis e inconscientes.

Regras ou normas, são invariáveis. Respondem pela coerência e estabilidade do sistema. Funcionam como o estatuto interno que regulamenta : o permitido, o exigido, o proibido. As regras mantêm a estrutura do sistema, controlando os sentimentos, as relações do poder. São semiconscientes ou inconscientes.

Estratégias, são mais ou menos flexíveis, plásticas e variáveis. São mais ou menos conscientes, e guiadas pelas contingências do ambiente real do sistema. As estratégias mantêm as regras, as quais mantêm as leis.

Para que um sistema continue funcionando é necessário que as funções sejam cumpridas (básicas e específicas), evitando que um dos elementos esteja super ou sub funcionando.

Todo sistema tem duas tendências básicas : tendência Integrativa e tendência Auto-Afirmativa.

A Integrativa faz com que o sistema (que passa a ser subsistema) fique integrado no todo, fique dependente, e essa característica de dependência leva a manter a identidade. O excesso leva a cristalização, enrijecimento.

A tendência auto-afirmativa organiza como sistema autônomo, (ou suprasistema) preserva a autonomia individual do sistema levando ao crescimento e à mudança. O excesso leva à separação do suprasistema.

Todo esse modelo organizacional vai depender da cultura. Se fizermos uma analogia entre a cultura e uma espécie de lubrificante, em alguns casos, a cultura pode ser um agente fluido que permita às engrenagens funcionarem sem maiores atritos e se movimentarem com harmonia e rapidez; no entanto, se for de uma consistência mais dura, pode fazer com que essas engrenagens ranjam e, às vezes, mesmo se rompam, na tentativa de girar.

Quando falamos de cultura empresarial estamos nos referindo aos valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes.

"Segundo Roger Harrison existem quatro ideologias básicas ou conjuntos de valores orientativas do comportamento nas organizações. Para ele há empresas voltadas para o poder, para as pessoas, para produto e para o processo.

Uma ideologia da organização inclui, obviamente, as metas e valores dos quais se supõe a organização se dirige e pelos quais se avaliaram sem êxito e sem valor como organização. Prescreve também as relações apropriadas entre o indivíduo e a organização, o "contrato social" que regula o que a organização deverá esperar da pessoa, e vice-versa. Especifica como o comportamento deve ser controlado dentro da organização e que classes de controles são legítimas e ilegítimas. Diz que qualidade e características dos membros da organização devem ser avaliados ou desprezadas, e como devem ser premiados ou castigados.

Diz aos membros como devem tratar uns aos outros, seja competindo, seja colaborando, próximos ou distantes entre si. Indica os meios apropriados de comportamento no meio ambiente.

O comportamento humano é um complexo resultado das interações, percepções da situação imediata, das suposições ou crenças a respeito da situação e das pessoas incluídas nela. Tudo isso resulta das experiências passadas e também das normas culturais e naquilo que a sociedade lhe ensinou a esperar. Para se compreender como as organizações funcionam, é necessário, em primeiro lugar, conhecer a sua cultura, e também o comportamento das pessoas nessas organizações, especialmente os empresários que tomam as decisões organizacionais, que traçam as linhas da ação e das regras.

Os gerentes, por sua vez, têm as suas características de liderança influenciadas pela sua cultura, pelas hipóteses gerenciais, referentes à natureza humana e pelo próprio caráter desenvolvido a partir da estrutura da sua personalidade e as influências do meio, bem como do seu genótipo.

Quando se examina as hipóteses gerenciais referente à natureza humana, podemos concebê-las de acordo com as idéias de Mc Gregor, isto é, como parte da visão total de vida ou da "cosmologia" do empresário ou dirigente. Por outro lado, todo empresário tem uma visão da vida como um todo e como deve proceder para motivar os seus funcionários e gerenciá-los a partir das suas teorias a respeito da natureza humana que predominam naquela sociedade da qual ele é membro.

Três categorias principais de hipóteses têm tido considerável influência no pensamento empresarial:

1) - Hipótese racional-econômica

Derivativa da filosofia hedonista, que sustentava que as pessoas agem para atender ao máximo aos seus interesses pessoais. Adam Smith com sua doutrina econômica resultou na teoria segundo a qual as relações de mercado entre organizações e entre clientes e compradores devem ficar sem regulamentação, porque as

diversas tendências do interesse próprio resultariam num sistema equilibrado. Essa linha de pensamento levou às seguintes hipóteses:

- a) Os trabalhadores são motivados basicamente por incentivos econômicos e fazem qualquer coisa que lhes garanta o maior ganho econômico.
- b) Como os incentivos econômicos estão sob o controle da organização, o trabalhador é essencialmente passivo e pode ser manipulado, motivado e controlado pela organização.
- c) Os sentimentos são por definição, irracionais, sendo, portanto, preciso impedir que interfiram no cálculo racional do interesse de uma pessoa.
- d) As organizações podem e devem ser estruturadas de forma a neutralizar e controlar os sentimentos das pessoas, e suas peculiaridades imprevisíveis.

Mc Gregor, em sua análise do relacionamento entre a organização e as pessoas deu a sua hipótese o nome de teoria X em contraposição à teoria Y.

- a) As pessoas são inerentemente indolentes e, portanto, devem ser motivadas por incentivos de fora.
- b) Os objetivos naturais das pessoas são contrários aos da organização, daí ser necessário controlá-los por forças externas para assegurar que atuem em prol dos objetivos da organização.
- c) Por causa de seus sentimentos irracionais, as pessoas são basicamente incapazes de autodisciplina e autocontrole.
- d) As pessoas, no entanto, podem ser divididas em linhas gerais em dois grupos : As que se enquadram nas hipóteses acima e as que têm automaduração e autocontrole e são menos dominadas por seus sentimentos. Esse último grupo deve assumir a responsabilidade de dirigir todas as demais pessoas.

Em última análise, pois, as hipóteses racional-econômicas, classificam os seres humanos em dois grupos - a massa indigna de confiança, motivada pelo dinheiro calculista, e a elite digna de confiança moral mais amplamente motivada que deve organizar e dirigir a massa.

2) As hipótese sociais, a partir dos estudos e experiências de Haw Thorne , Eric Frist e Elton Mayo verificaram que :

- a) As necessidades sociais são o motivador básico do comportamento humano, e os relacionamentos interpessoais são o modelador básico do sentimento de identidade.
- b) Em consequência da mecanização que veio no bojo da revolução industrial, o trabalho perdeu grande parte da sua significação intrínseca, que agora deve ser buscado nos relacionamentos sociais no trabalho.

c) Os empregadores respondem mais às forças sociais do grupo de pares de que aos incentivos e controles instituídos pela direção da empresa.

d) Os empregados respondem favoravelmente à direção da empresa na medida em que um supervisor consegue fazer com que os empregados tenham o sentimento de que pertencem à organização e dela participam, são aceitos e mantêm um sentimento de identidade.

3) Hipóteses da auto-realização

Uma das principais conseqüências das hipóteses sociais foi o "movimento das relações humanas", tentativa de treinar supervisores a terem maior grau de consciência das necessidades sociais dos funcionários.

A teoria Y diz o seguinte :

a) Os motivos humanos situam em categorias hierárquicas da necessidade que são : filosóficas básicas, de sobrevivência, segurança, sociais, auto satisfação, auto valorização e auto realização;

b) O indivíduo procura ser adulto em seu trabalho e é capaz de sê-lo, no sentido de exercitar certo grau de autonomia e independência, adotando uma perspectiva de tempo de longo alcance, desenvolvendo capacidades e aptidões especiais e usando de maior flexibilidade na adaptação às circunstâncias;

c) As pessoas são basicamente automotivadas e autocontroladas, incentivos e controles impostos de fora provavelmente são vistos como ameaçadores e forçam a pessoa a um nível de reajustamento menos adulto;

d) Não há conflito inerente entre a autorealização e um rendimento organizacional mais eficiente. Dando-se-lhes a oportunidade, os empregados voluntariamente conjugam seus próprios objetivos com os da organização.

A teoria X se constituía em uma visão céptica da natureza humana, a teoria Y evidentemente é uma visão mais idealista.

Cada uma dessas perspectivas é até certo ponto, correta e cada uma delas proporciona, pois, alguma compreensão importante sobre o modo como a organização funciona e o modo como deve ser dirigida. Mas, cada uma dessas teorias simplifica e generaliza em excesso.

As características do líder também tem várias teorias, destacando :

a) Fedler - LPC (least preferred co-worker), seja colaborador menos preferido. Um líder com LPC baixo - é orientado para a tarefa e com LPC alto é primordialmente orientado para o relacionamento;

b) Vroom - teoria da contingência - da tarefa/situação, os líderes têm a capacidade de criar o seu comportamento ao longo de uma escala que vai desde o líder altamente autocrático até altamente participante.

Para tanto, existem três regras destinadas a proteger a qualidade da decisão :

Da informação

Da confiança

Do problema não estruturado

E existem também, regras destinadas a proteger a aceitação da decisão :

Da aceitação

Do conflito

Da imparcialidade

Da prioridade da aceitação

c) Hersey e Blanchard - teoria da liderança situacional.

Quanto mais o dirigente adapta o seu estilo de comportamento de líder para atender à particular situação e às necessidades dos liderados, mais eficientemente conseguirá atingir os objetivos pessoais e organizacionais.

d) Argjris - o comportamento do líder

Se tanto dirigente como liderados agirem de um modo psicologicamente mais maduro, a organização e também as pessoas que nela trabalham obteriam benefícios.

Quanto mais elevado o nível da organização, maior a importância de o líder ser orientado pelas atitudes em relação as pessoas e ter competência interpessoal e menor a importância de ser orientado pelos problemas das tarefas e ter competência nas tarefas, desde que a orientação pelas tarefas e sua competência permaneçam num nível razoavelmente elevado.

Dentre os estilos de liderança destacam-se os seguintes : autocrático, paternalista, manipulador, diretivo, consultivo, "laissez faire", participativo, delegante e controlador.

Há muitas divergências quanto ao estilo correto ou ideal, atualmente as teorias estão passando a adotar modelos teóricos de contingência, que, em realidade, dizem que o estilo depende de tarefa, da natureza dos subordinados e de outros fatores históricos ou ambientais.

A liderança portanto está ligada com a cultura da organização, sua política e principalmente as interações que estabelece com seus subordinados.

Essas relações têm origens em padrões estabelecidos anteriormente que foram moldar o caráter do indivíduo.

A primeira relação do indivíduo com o mundo é através da figura materna ou pessoa que exerce essa função. É uma relação simbiótica, onde a criança se encontra num estágio de não-diferenciação, isto é, não consegue distinguir uma coisa da outra. Freud denomina essa fase de fase oral. E Sptiz a denomina de estágio pré-objeto.

A forma como se estabelece essa relação vai depender exclusivamente da mãe, do seu comportamento, sentimentos, grau de ansiedade, desejo e expectativas em relação ao filho.

A mãe é para a criança, a figura que nutre, protege, dá prazer e vai se transformar no seu primeiro objeto de amor.

Gradativamente a partir da sua percepção, imaturidade fisiológica e desenvolvimento psicológico, a criança vai se interagindo do seu espaço. As diferenciações começam a ser feitas, pelas experiências e comparações ainda que rudimentares e através do prazer e da dor. As frustrações levam-na ao princípio da realidade. O excesso de frustração pode fazer com que a criança aumente as suas defesas, achando o mundo ameaçador. Dessa forma a criança passa a fantasia consciente e inconsciente buscando a satisfação dos seus desejos, uma tentativa de modificação de uma realidade desagradável. Esse processo é uma característica saudável e considerada dentro de um padrão de normalidade.

As possibilidades de desenvolvimento físico e psíquico da criança dependem exclusivamente das condições materiais e emocionais que lhe oferecem os seus familiares e em especial a mãe responsável pelo seu cuidado. Esse vínculo de dependência vai se resolvendo gradualmente à medida que o ego vai se organizando, graças à aprendizagem e a aquisições de capacidades.

As funções básicas de família são duas, o ensino e a aprendizagem. Os pais, por sua vez, transmitem os modelos recebidos pelos seus próprios progenitores, os mecanismos de defesa que predominantemente utilizaram, as pautas culturais vigentes na sociedade e os conhecimentos que a família possui em geral sobre a criação e a educação.

A aquisição da aprendizagem e, por conseguinte, a organização do ego da personalidade da criança, dependem de todos esses fatores aos quais é necessário considerar a predisposição de cada criança para a aprendizagem: maior desejo de adquirir conhecimentos ou maior tendência para a onipotência e para o oposicionismo. É importante também nesse aspecto a atenuação do narcisismo e da simbiose. A normalidade psíquica ou a enfermidade mental são a sua consequência.

Poderíamos, portanto, definir o conceito de saúde do indivíduo, segundo o modelo tradicional. Como o grau de organização psíquica, de desenvolvimento libidinal e de aptidões psicofísicas adequados a sua idade cronológica, portanto todos os conflitos internos tem origem na própria pessoa.

Numa abordagem sistêmica, o indivíduo "doente" ou o membro sintomático da família é apenas um representante circunstancial de alguma disfunção no sistema familiar.

Hipócrates considerava todas as partes de um organismo para a formação de um circuito, portanto, toda parte é começo e fim.

O modelo sistêmico enfatiza o distúrbio mental como a expressão de padrões inadequados de interação no interior da família.

Com base na Teoria Geral dos Sistemas desenvolvida por Von Bertalanffy, a família pode ser considerada como um sistema aberto, devido ao movimento de seus membros dentro e fora de uma interação uns com os outros e com sistemas extra-familiares (meio ambiente - comunidade) num fluxo recíproco constante de informações, energia e material.

A família tende também a funcionar como um sistema total, global.

A união da família se faz através de uma relação circular, ou seja, um circuito de retroalimentação, dado que o comportamento de cada pessoa afeta pelo comportamento de cada uma das outras pessoas.

A família pode ser vista, como um sistema que se auto governa através de regras as quais definem o que é e o que não é permitido. Estabiliza-se, equilibra-se em torno de certas transações que são a concretização dessas regras. Esse sistema oferece resistência a mudanças além de um certo limite, mantendo, tanto quanto possível, os seus padrões de interação, sua homeostasia.

Essa concepção de família como um sistema homeostático opôs-se a noção de coerência elaborada por Paul Dell (1.982). Para esse autor a família, como qualquer outro ser vivo, pode ser conceitualizada como uma entidade evolutiva capaz de transformações súbitas.

Essas duas correntes de pensamento sofreram, no decorrer do tempo, certa integração e hoje parecem aceitos como momentos alternantes do funcionamento do ciclo de vida familiar.

Ao lado da necessidade de se manter estável, a estrutura familiar precisa também adaptar-se à mudanças.

O mecanismo que leva o sistema familiar à transformação de seus padrões de transformação é o “feedback” positivo, que busca ampliar desvios nos padrões rígidos e imutáveis de interação que a família quer manter. Somente quando um membro da família, ou algum evento, faz com que haja um desvio das normas da família, o sistema familiar pode produzir novas informações e evoluir para novas estruturas.

Ao avaliarmos os processos interacionais dentro de, e entre todos os níveis da organização social da família, percebemos esta, como um suprasistema (família nuclear), com os seus sub sistemas - o casal que deverá funcionar junto nas tomadas de decisão, preencher necessidades de interdependência-sexuais e outras necessidades que o casal possua. O subsistema pais, cabe ensinar aos filho, cuidados físicos, relações familiares, amor, respeito a individualidade, solidariedade, atividades pró-incentivos e recreativos, preparando-os para o futuro. O subsistema filhos, envolve apoio mútuo, brincar, competir entre irmãos.

Cada subsistema tem delimitações próprias e se desenvolve na dependência de suas interações ou trocas com os demais subsistemas familiares. As fronteiras garantem essa diferenciação e a permeabilidade permite a interação.

Se não houver permeabilidade há empobrecimento por falta de informações, essa ausência de permeabilidade entre a família e o meio é característica, por exemplo, das famílias de esquizofrênicos, onde as trocas com o meio ambiente são via de regras, escassas. São famílias fechadas ao contato externo.

Por outro lado, se houver permeabilidade total nas fronteiras, não há diferenciação entre as partes envolvidas e ocorrerá perda de identidade dos subsistemas envolvidos. Famílias de esquizofrênicos também nos fornecem exemplos dessa situação.

Em seu interior sobretudo entre mãe e filho, é freqüente o estado de indiferenciação, confusão de papéis e ausência de autonomia.

O estado ideal das fronteiras é, portanto, a semipermeabilidade, que permite trocas ao mesmo tempo em que garante diferenciação dos sistemas e dos membros que o compõem.

Uma família funcional conta com forte aliança entre os pais que lidam com seus conflitos através de colaboração e satisfação mútua de suas necessidades, existe flexibilidade nos métodos de lidar e/o conflito, buscando sempre alternativas para se chegar a uma solução em concordância mútua.

Além disso, em suas relações de pais existe o apoio da autoridade de cada um dos cônjuges com relação aos filhos. Os pais podem discordar abertamente quanto a assuntos relacionados à educação dos filhos, mas essa discórdia não inclui o filho no papel de juiz.

Existem muitas vezes conflitos submersos no casamento que acabam por levar à distância emocional e à solidão a disfunção física ou psicológica de um dos cônjuges com uma hiperfunção correspondente por parte do outro cônjuge, o envolvimento triangular de uma pessoa extrafamiliar no conflito mental ou mesmo de crianças, resultando na disfunção de uma delas.

Green (1.981) fornece um sumário de formas específicas de triangulação da criança com a família :

a) A criança superprotegida - os pais se unem para eliciar a disfunção (incompetência física ou psicológica) na criança que se torna receptáculo de proteção, cuidados e preocupação excessiva dos pais. A aparente "doença" ou "fraqueza" da criança desvia a atenção dos pais de seus conflitos conjugais. E os pais "unidos" "ajudam" a incompetência ou disfunção da criança;

b) O bode expiatório - Os pais e a criança se unem para eliciar um comportamento de "acting out" por parte da criança, geralmente agressão, atuação sexual, não acomodação às regras e/ou irresponsabilidade. A criança torna-se, então, o alvo de tentativas agressivas por parte dos pais, para reformar, disciplinar, punir e

controlá-la. A aparente "reinidade" da criança desvia a atenção dos pais do conflito marital, na medida que os pais se unem para controlar e reformar a criança "ruim";

c) Competição entre os pais - neste caso a criança é pressionada, agressiva ou sedutoramente a tomar partido no conflito marital freqüentemente para decidir quem está certo ou errado no conflito. O que quer que a criança diga ou faça ela é vista por um dos pais como sendo leal e, pelo outro como sendo desleal. A criança passa a acreditar que estar próxima de um dos pais, significa também estar alienada em relação ao outro. Além disso, os pais desvalorizam ou anulam a autoridade um do outro em relação à criança. Tipicamente, os pais se revezam encarando a criança como sendo "má", e necessitando ser "punida", ou como sendo "doente" e necessitada de "cuidados".

Cada um dos pais, contudo, possui opinião oposta em momentos diferentes. Nesse caso, a coalizão "cross generacional" altera constantemente, de mãe-criança para pai-criança e vice-versa. Entretanto, não existe uma aliança parental forte em relação à educação da criança;

d) Coalizão "cross-generacional rígida - nesse padrão de triangulação, um dos pais e a criança formam um pacto especial, pelo qual existe uma aliança consistente entre eles contra a outra figura parental. A autoridade do pai/mãe periférica é constantemente desvalorizada, enquanto a coalizão entre a outra figura parental e a criança domina a vida familiar. O pai periférico pode se distanciar cada vez mais da vida familiar ou, então, competir com a criança pela atenção do outro, mas quase nunca consegue possuir status dentro da família. Por outro lado, um pai hiperenvolvido pode formar com a criança um relacionamento semelhante ao de "cônjuge" com alto nível de dependência mútua e baixo nível recíproco de autonomia. Nesses casos, freqüentemente encontramos inversão de papéis, ou seja, a criança como uma figura parental para seu pai ou sua mãe.

Uma outra dimensão fundamental da teoria sistêmica familiar e a teoria da comunicação elaborada com base em pesquisas desenvolvidas por Gregory Batson, Jay Haley, Don Jackson e Weakland.

Esses pesquisadores estudavam a princípio interessados em estudar a comunicação em seus aspectos mais amplos, dando especial enfoque aos seus paradoxos. No decorrer do projeto chegaram à conclusão de que, no que diz respeito à comunicação humana, não existe uma mensagem simples. Pelo contrário, existe uma multiplicidade de mensagens através de canais verbais e não verbais, e essas mensagens necessariamente modificam e capacitam umas às outras (Weakland, 1.976).

Esse conceito enfatiza então que, quando duas ou mais pessoas interagem, elas constantemente reforçam e estimulam o que está sendo dito e feito, de tal forma que o padrão de comunicação dos participantes de uma interação define o relacionamento entre eles.

A importância de uma mensagem, não está vinculada somente a uma questão de significado mas a influência que ela exerce no comportamento, nas atitudes das pessoas em interação. Padrões de comunicação podem ser tão constantes que, quando ocorre qualquer mudança inesperada, existe uma contradição trazendo-a de volta ao usual.

Segundo Jackson (1.968) descreve três modalidades básicas de comunicação :

a) Simétrica - quando há igualdade e minimização nas diferenças das respostas, como ocorre no caso de rivalidade e competição.

b) Complementar - ações auto geradoras baseadas essencialmente na maximização da diferença como acontece por exemplo, no ciclo de dominância-submissão ou ajuda-dependência.

c) Recíproca - quando uma relação simétrica levada ao extremo resultava rejeições mútuas constantes. Finalizando somente quando um ou ambos os parceiros se tornam física ou emocionalmente exaustos o tempo necessário para que possam tomar fôlego e recomeçar a cadeia de rejeição recíproca.

Quando a mensagem é confusa, possuindo dois níveis de comunicação :

O nível de relatório que envolve a informação enviada e o nível meta-comunicativo que envolve a transmissão da mensagem sobre a informação estabelece o "vínculo duplo". Essa confusão, produz incerteza na criança que não sabe a qual dos níveis de mensagem deverá atender, não há discriminação correta nas duas mensagens e subsequente decisão sobre a qual das mensagens responderá.

Se persistir esse padrão de comunicação pode resultar num sério distúrbio, a esquizofrenia, que é fruto de um contexto relacional ameaçador, confuso e imobilizante, levando o indivíduo constantemente a confundir o literal e o metafórico.

Segundo J. Ching, quando o pai é pai e o filho é filho, quando o irmão mais velho desempenha o papel de irmão mais velho e o mais novo age de acordo com o papel de irmão mais novo, quando o marido é realmente marido e a esposa realmente esposa então existe ordem. A sabedoria chinesa mostra a necessidade de organização das funções dentro do sistema familiar, que poderíamos considerar o subsistema de outros subsistemas como escola, comunidade e empresa.

A empresa é uma organização, é um instrumental complexo adequado a execução vantajosa de um trabalho, pelo pessoal, para produzir bens e prestar serviços, realizando objetivos de interesse social, através de um processo administrativo.

A administração é a responsável pela coordenação do trabalho cooperativo para a consecução dos objetivos sociais. É o processo como se faz que consiste em planejar, decidir, comunicar, controlar e fazer funcionar vantajosamente uma organização.

Fazendo uma retrospectiva da evolução das escolas de administração, temos :

a) Escola clássica - administração científica X incentivo, com ênfase no estudo de movimentos e tempos, através da racionalização do trabalho, visava obter maior produção e qualidade. O homem é visto, como máquina, tecnista, mecanicista, não é considerado o seu lado humano.

b) Frederic Winslow Taylor - estabelecia que o aumento da produtividade estava na organização científica do trabalho e não na procura de homens excepcionais.

c) Henry Fayol - seus princípios básicos eram : divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, remuneração justa.

d) Henry Ford - apresentou a Divisão de trabalho com operários fixos nos postos abastecidos de peças e ferramentas.

e) Frank B. Gilbreth - estudou, desenvolveu e aperfeiçoou o estudo dos movimentos e tempos em relação ao trabalho.

f) Max Weber - criou modelo burocrático de administração para grandes empresas: formalização, divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade, competência e técnica.

g) Rathinau - Alemanha - racionalização.

h) Stakanow - Rússia (taylorismo soviético) - estabeleceu disputa de records individuais.

Início das escolas psicossociológicas :

a) Escola de relações humanas

O homem social vinculado por normas e seu grupo de trabalho visa a satisfazer do grupo de trabalho para alcançar os objetivos da organização.

Elton Mayo - relações psicossociais nos grupos - buscando o homem integral.

b) Escola do comportamento - motivação

A questão principal é o grau de compatibilidade entre as necessidades do indivíduo e da organização.

Maslow - Hierarquia das necessidades

Herzberg - fatores higiênicos e de motivação

Magregor - teoria X e Y

Ouchi - teoria Z

Benis, Likert, Katz e Kahn

c) Escola de sistema - teoria dos sistemas

Outras técnicas modernas

CCQ - Círculo de Controle de Qualidade

Enriquecimento de cargos

Rodízio de tarefas

Grupo semi autônomos

A atividade básica na área funcional de administração de Recursos Humanos é o planejamento.

O planejamento é um posicionamento antecipado, onde decidimos o que fazer, como fazê-lo, antes que a ação seja necessária. É uma tomada de avaliação de uma série de decisões interdependentes antes que a ação se faça.

O planejamento pode ser em longo prazo, conhecido como estratégico e a curto prazo conhecido como estático.

O planejamento de longo prazo ou estratégico é mais pertinente a alta administração e envolve o estabelecimento de objetivos e estratégias mais gerais como tipo de produtos, serviços a serem mercadejados, mercado a ser explorado, lucro, retorno sobre investimentos, expansão, etc.

O planejamento a curto prazo é a segmentação do plano a longo prazo, apresentado detalhadamente visando estabelecer uma orientação tão exata quanto possível.

Como planejamento tático podemos citar o orçamento anual, o qual envolve estimativas de receitas, despesas e de lucro dentro da estrutura de planos e políticas existentes, bem como a fixação de padrões de atuação para os indivíduos com responsabilidades pela sua execução.

As etapas do processo administrativo incluem portanto :

Planejamento - definição de objetivos, programas e recursos.

Organização - divisão e distribuição do trabalho, estrutura organizacional.

Direção - liderança, comunicação e motivação.

Controle - acompanhamento, avaliação de políticas de estratégias.

Determinação de recursos financeiros e humanos.

Tomada de decisão - corrigir desvios.

Para tanto a empresa deverá se utilizar de um sistema de informações como, por exemplo um banco de dados que permita a observação, análise, avaliação, com vistas ao controle ou modificação de uma organização ou de qualquer uma das partes.

A organização da Empresa vai depender , portanto, da cultura organizacional, dos seus valores e sistema de funcionamento, segundo Roger Harrison existem quatro ideologias básicas ou conjunto de valores orientativos do comportamento nas organizações. Para ele há empresas voltadas para o poder, para as pessoas, para o

produto e para o processo. Ele afirma que uma "ideologia da organização inclui, obviamente, as metas e os valores aos quais se supõe a organização se dirige e pelos quais se avaliarão seu êxito e seu valor como organização". Prescreve, também, as relações apropriadas entre o indivíduo e a organização, o contrato social que regula o que a empresa deverá esperar da pessoa e vice-versa. Especifica como o comportamento deve ser controlado dentro da organização e que classes de controle são legítimos e ilegítimos.

Diz que qualidades e características dos membros da organização devem ser avaliados ou desprezados, e como devem ser premiados ou punidos. Diz aos membros como devem tratar uns aos outros, seja competindo, seja colaborando, honrada ou fraudulentamente, próximos ou distantes entre si.

Indica os meios apropriados de comportamento no meio ambiente.

O processo que impulsiona o quadro de ação da sociedade moderna em suas múltiplas atividades é o desenvolvimento. E este ocorre através de mudanças. Não existe nenhum ponto estático no universo, mas mesmo a mudança é relativa, desigual, sabemos por exemplo que comparada com a evolução biológica das espécies, a evolução cultural e social é extremamente rápida. Algumas sociedades se transformam tecnológica ou economicamente mais rapidamente do que outras. Existem também diferentes setores dentro da mesma sociedade que mostram diferentes índices de mudança, a essa disparidade Welleam Ogburn classificou a defasagem cultural. A aceleração da mudança não atinge apenas indústrias ou nações, mas é um choque cultural que atinge a sociedade causando frustração, desorientação, colapso na comunicação, dificuldade de compreensão da realidade e inabilidade em lidar com as coisas.

A esse choque cultural que chega de maneira desenfreada Alwin Toffer classifica como uma doença séria denominando-a de choque do futuro. É uma neurose coletiva que provoca uma violência desenfreada. É um fenômeno temporário, produto do ritmo paulatinamente acelerado das mudanças na sociedade, que surge da superposição de uma nova cultura sobre outra mais antiga. Os efeitos da revolução tecnológica que estamos passando segundo, John Diebald especialista em automação dos EUA, serão mais profundos do que qualquer mudança social que já tenhamos experimentado antes. Seus efeitos atingem a sociedade causando uma série de transtornos desestabilizadores, tanto psíquicos como emocionais, criando um clima de insegurança, pela sociedade do descartável, ultrapassada das necessidades temporais, dos modismos e da economia da impermanência.

Diante dessa realidade mutativa e com a crescente complexidade que as organizações modernas adquirem, os recursos humanos tornam-se cada vez mais exigidos, não só em termos de competência pessoal e objetividade na ação, como também em termos de atribuição de maiores responsabilidades e desafios, em prol do sucesso da organização e de cada um individualmente.

Esta característica de mudança qualitativa da organização moderna oferece uma das grandes respostas às aspirações profissionais e desafiadoras do potencial humano de que ela se serve, constituindo assim o fator motivador para o trabalho profissional.

Muitas vezes ao se defrontar com problemas de pessoal, o empresário brasileiro normalmente volta a sua atenção para a alternativa salarial, considerando-a como única fonte geradora de insatisfações do pessoal. Não resta dúvida de que se a organização não dispõe de uma equilibrada e justa estrutura salarial poderá fluir daí uma série de problemas, tais como perda de pessoal, busca de produtividade, desmotivação, etc. No entanto, muitas outras variáveis deixam de ser percebidas quando se analisam prováveis causas de insatisfações, principalmente quando estas são localizadas em certos grupos de empregados especializados.

Estes, normalmente, já conseguiram um certo status econômico, e suas ambições e expectativas se encontram em outro nível de valores que, talvez seria interessante procurarmos indagar que outras expectativas, ambições, desejos, aspirações, as pessoas procuram satisfazer e que só poderiam ser atendidas dentro de uma organização.

Sendo assim, a organização moderna é responsável por promover a satisfação de valores sociais básicos e melhorar o nível qualitativo da vida das pessoas de que se serve. Isto é, muito mais do que apenas oferecer empregos e pagar salários.

A adoção de programas de melhoria de qualidade de vida no trabalho deve abranger toda a organização, inclusive os profissionais especializados na manutenção da saúde ocupacional da Empresa.

6. METODOLOGIA

6.1. Características da população

A Empresa SS possui 115 funcionários, sendo que a média de idade está na faixa de 24 anos. O funcionário mais velho tem 56 anos e o mais jovem 17 anos e 10 meses.

O grau de escolaridade evidenciou que apenas quatro pessoas possuem o 3º grau completo e mais uma pessoa cursando. Onze pessoas tem o 2º grau completo e cinco cursando. No 1º grau constatou-se que apenas vinte e três pessoas concluíram-no, sessenta e oito não chegaram a completá-lo e existem três pessoas que são analfabetas.

Quanto ao estado civil, cento e nove pessoas são casadas ou vivem maritalmente. Existem apenas quatro funcionários que são separados, uma pessoa viúva e as demais solteiras.

A população feminina é em número de setenta e três funcionários e a masculina quarenta e dois.

Apenas 35% das pessoas utilizam vale transporte, e a maioria reside nas proximidades da Empresa.

Outra particularidade é que todos funcionários foram optantes pelo fundo de garantia e aceitaram as condições propostas pela Empresa.

Um fator que deve ser evidenciado pelo seu lado bastante positivo, é a característica comum a todos os funcionários, a disposição para o trabalho, a colaboração, a boa vontade, a cooperação, a cordialidade e o bom desempenho nas atividades.

6.2. Instrumento Utilizado

Entrevista de Desligamento e Questionário :

Observação : A entrevista foi baseada no questionário cujas perguntas estão relacionadas abaixo:

- 1 - Quais eram as suas expectativas ao entrar para a SS ?
- 2 - Como foram as suas experiências durante o período em que trabalhou na Empresa ?
- 3 - Que motivos o levaram a pedir demissão ?
- 4 - Que sugestões você daria para melhorar a qualidade da Empresa ?

Instrumento de Coleta de Dados

Questionário de Desligamento :

- 1 - Quais as suas expectativas ao iniciar o seu trabalho na Empresa ?

2 - Como foi para você a sua experiência na SS ?

3 - Que motivos o levaram a pedir demissão ?

4 - Que sugestões você daria para melhorar a nossa Empresa ?

Entrevista de Desligamento :

Basicamente a entrevista buscava as mesmas interrogações do questionário, mas com a diferença de que no momento, conforme as respostas apresentadas, obtinha-se a oportunidade de se fazer outras questões, ampliando dessa forma o nosso campo de visão.

6.2.1. Descrição dos Instrumentos

Os instrumentos de diagnóstico utilizados para a apuração dos resultados foram num total de dezessete entrevistas e trinta e quatro questionários.

Tanto um quanto outro, apesar de terem respostas subjetivas, a finalidade foi objetiva, pois, proporcionou um “feed-back” real da Empresa.

Outras informações obtidas através de instrumentos tais como : reuniões com as gerências, queixas, observações diretas, serviram para confrontar os dados do questionário e entrevista de desligamento, possibilitando uma comparação dos resultados.

A título de informação, colocaremos os números dos outros instrumentos embora os mesmos não tenham sido tabulados, mas como já dissemos, possibilitarão confrontações dos resultados : 28 (vinte e oito) queixas na Gerência de Recursos Humanos durante as entrevistas, 47 (quarenta e sete) queixas em outros setores, onde fomos abordados durante as nossas observações diretas, e 21 (vinte e uma) reuniões com as Gerências.

6.2.2 - Descrição das Informações dos Instrumentos

As questões foram elaboradas de maneira que os entrevistados pudessem opinar livremente, expressando suas necessidades e os fatores que os levaram a pedir demissão. As expectativas iniciais, a experiência em si durante o período de trabalho, e os motivos da demissão.

A última questão, que se refere a solicitação de sugestões para a Empresa, foi também elaborada para que os funcionários apontassem alternativas e soluções através de suas perspectivas.

6.2.3 - Descrição da Prática dos Instrumentos

O questionário foi aplicado sempre que a entrevista não pôde ser realizada por algum motivo.

Percebeu-se que alguns funcionários sentiram-se inseguros para registrar abertamente no questionário as suas opiniões mais profundas, temendo represálias futuras e não quiseram se comprometer.

As entrevistas, pelo contrário, propiciaram condições de ameaça zero, desenvolvendo um clima de confiança em que os sentimentos fluíam livremente.

Dessa forma pôde-se obter informações precisas e conhecer todas as necessidades do funcionário e os fatores que o levaram a se demitir.

Quanto a observação direta, a maneira como esta se processou, foi informal e bastante produtiva. Houve a flexibilidade de circulação nas diversas seções, tornando possível verificar a capacidade de organização peculiar de cada um dos funcionários dentro de uma situação organizacional caótica. O espírito de iniciativa, de colaboração, o desempenho, as dificuldades de relacionamento, a solidariedade, o companheirismo, a responsabilidade, as insatisfações e outros fatores apareceram naturalmente na rotina de trabalho.

A partir dos dados coletados procurou-se organizá-los criteriosamente dentro de uma visão sistêmica, buscando verificar a forma como o todo e as partes se relacionando; os aspectos em que se encontravam as fontes de resistências que não permitiam a migração de energia, ou seja, onde estavam localizadas as disfunções.

7. FORMA DE TABULAÇÃO

A somatória da pesquisa foi em número de 147 (cento e quarenta e sete) manifestações de opiniões, considerando o total de instrumentos aplicados.

No entanto, para tabulação, limitamo-nos às entrevistas e questionários, perfazendo um total de 51 (cinquenta e um) funcionários.

O fato de as questões terem sido elaboradas de maneira objetiva, resultou em respostas abrangentes, que procuramos agrupá-las com os respectivos “scores” obedecendo determinados aspectos : profissionais, pessoais e sociais.

Os resultados obtidos seguem em ordem decrescente, estando assim relacionados :

1 - As expectativas ao iniciarem na Empresa eram as seguintes :

- a) Bom emprego. - 51 (cinquenta e um)
- b) Oportunidade de crescimento e realização profissional. - 47 (quarenta e sete)
- c) Salário justo. - 47 (quarenta e sete)
- d) Reconhecimento, incentivo, estímulo. - 43 (quarenta e três)
- e) Experiência profissional. - 40 (quarenta)
- f) Segurança e benefícios. - 42 (quarenta e dois)
- g) Estabelecer boas relações, clima e ambiente agradáveis. - 35 (trinta e cinco)

2 - As experiências vivenciadas pelos funcionários foram assim relacionadas :

- a) Falta de respeito e desconsideração. - 51 (cinquenta e um)
- b) Não cumprimento das obrigações empregatícias. - 41 (quarenta e um)
- c) Falta de administração competente, desconhecimento do ramo. - 45 (quarenta e cinco)
- d) Interferência da Diretoria, falta de confiança nos funcionários. - 44 (quarenta e quatro)
- e) Diretoria autocrática, onipotente, centralizada. - 41 (quarenta e um)
- f) Desorganização. - 38 (trinta e oito)
- g) Falta de comunicação, orientação, contra ordens. - 35 (trinta e cinco)
- h) Muita exigência, pressão, nenhum estímulo. - 31 (trinta e um)
- i) Salário muito abaixo do mercado. - 30 (trinta)

3 - Os motivos que os levaram a pedir demissão apresentam os seguintes fatores :

- a) Decepção e insatisfação. - 51 (cinquenta e um)
- b) Humilhação. - 34 (trinta e quatro)
- c) Injustiça e péssimas condições de trabalho. - 32 (trinta e dois)
- d) Não cumprimento das leis trabalhistas. - 30 (trinta)

4 - As sugestões apresentadas para melhorar o nível de qualidade da empresa foram :

- a) Organização e administração competente. - 48 (quarenta e oito)
- b) Respeito pelo ser humano. - 36 (trinta e seis)
- c) Boas maneiras, relações humanas para os proprietários. - 28 (vinte e oito)
- d) Benefícios, política salarial. - 25 (vinte e cinco)
- e) Delegação de maior autonomia às Gerências. - 23 (vinte e três)
- f) Maior confiança nas pessoas. - 20 (vinte)
- g) Reconhecimento pelo desempenho individual. - 47 (quarenta e sete)

8. CRONOGRAMA

- 1 - Contato com a empresa, proposta do trabalho de diagnóstico. - junho de 1993
- 2 - Contratação para assumir a Gerência de Recursos Humanos. - julho de 1993
- 3 - Início do plano de descrição de cargos e salários. - julho de 1993
- 4 - Pesquisa de campo salarial. - julho de 1993
- 5 - Contratação das Gerências, planejamento funcional de cada setor, seleção de pessoal, treinamento.
- agosto de 1993
- 6 - Observação Direta. - agosto de 1993
- 7 - Entrevistas. - setembro de 1993
- 8 - Reuniões. - setembro de 1993
- 9 - Questionários. - setembro de 1993
- 10 - Pesquisa teórica. - outubro de 1993
- 11 - Tabulação de resultados. - novembro de 1993
- 12 - Supervisões - Entrega do Projeto. - dezembro de 1993

9. CONCLUSÃO

A nossa hipótese foi confirmada através dos dados apresentados.

Percebemos também que a Observação Direta, que nos permitiu identificar os problemas, foi imparcial diante da realidade evidenciada pela tabulação.

Pela nossa formação em psicologia, a nossa pesquisa teórica, procurou buscar todos os aspectos que interferem na cultura organizacional, desde a formação da personalidade do indivíduo e o seu comportamento influenciado pelo sistema familiar e social às formas de comunicação, a Empresa, a administração, a organização e a qualidade de vida que hoje em dia é a forma mais adequada de se dirigir uma empresa, onde o funcionário é visto não apenas como cliente interno, responsável pelo produto final da Empresa.

A SS infelizmente é uma empresa doente, que necessita urgentemente reformular seus padrões improvisados de administração, para poder superar as suas deficiências ou estará destinada ao fracasso.

Nossa proposta inicial é de sensibilizar a Diretoria com a apresentação deste projeto diagnóstico, para que a mesma possa reavaliar a situação atual através de um “feed-back” negativo, analisá-lo e então reorganizar novas estratégias de ação.

Obs. : Atualmente a SS foi obrigada a integrar-se ao sistema da Rede Fácil para evitar a sua dissolução.

10. BIBLIOGRAFIA

- BLAW & SCOTT - Organizações Formais. 1ª edição. SP, Editora Atlas. 1979.
- CHIVENATO, Idalberto - Administração de Recursos Humanos. vol. 2, parte I. SP, Editora Atlas. 1979.
- DRUCKER, Peter F. - O Gerente Eficaz. 10ª edição. RJ, Editora Guanabara. 1984.
- FADIMAN, James e
FRAGER, Robert - Teorias da Personalidade. SP, Editora Harbra. 1979.
- HAMPTON, D.R. - Administração Contemporânea. 2ª edição. SP, Editora McGraw Hill do Brasil. 1983.
- McGROGOR, Douglas - Os Aspectos Humanos de Empresa. cap. VII. Lisboa, Clássica. 1975.
- SCHEIN, Edgard - Psicologia Organizacional. 3ª edição. RJ, Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda.. 1982.
- TOFFLER, Alvim - O Choque do Futuro. 2ª edição. RJ, Editora Record. 1970.

ANEXOS

ANEXO Nº 01

Constituição da República Federativa do Brasil

Título II.

Capítulo IV - Dos Direitos e Garantias Individuais.

Art. 153 - A Constituição assegura aos brasileiros e estrangeiros residentes no país a inviolabilidade dos direitos concernentes à vida, a liberdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes :

- § 1º - Todos são iguais perante a lei, sem distinção de sexo, raça, trabalho, credo religioso e convicções políticas. Será punido pela lei o preceito de raça.
- § 6º - Por motivo de crença religiosa ou de convicção filosófica ou política, ninguém será privado de qualquer dos seus direitos, salvo se o invocar para eximir-se de obrigação legal a todos imposta, caso em que a lei poderá determinar a perda dos direitos incompatíveis com a escusa de consciência.
- § 8º - É livre a manifestação do pensamento, de convicção política ou filosófica, etc. . Não serão porém tolerados a propaganda de guerra, de subversão da ordem ou de preconceitos de religião, de raça ou de classe, etc. .

Organograma da Empresa

