

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS- TURMA DE PALOTINA**

ROSE MERI T. ZIGIOTTO

**O SER HUMANO COMO CERNE EM TODA CADEIA PRODUTIVA DAS
ORGANIZAÇÕES**

PALOTINA

2003

ROSE MERI T. ZIGIOTTO

**O SER HUMANO COMO CERNE EM TODA CADEIA PRODUTIVA DAS
ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Administração de Pessoas, do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, da Unidade de Palotina, da UFPR-PR.

Orientador: Prof. Yara Bulgacov

**PALOTINA
DEZEMBRO - 2003**

AGRADECIMENTOS

A Deus nosso Pai maior que tudo nos oportuniza.

Ao Serviço Social do Comércio - SESC, pelo estímulo, compreensão e aprendizado que permeiam o meu dia-a-dia, sem os quais a realização deste trabalho não seria possível, e que nos faz continuar acreditando numa sociedade mais justa. Demonstrando que vale a pena acreditar nos ideais, ter determinação, coragem e honestidade em todas as nossas ações.

Ao meu filho Pedro Henrique, pelo carinho sem o qual não teria prosseguido.

E a todos que indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

SUMÁRIO

<u>1 INTRODUÇÃO</u>	1
<u>2 MARCO TEÓRICO</u>	3
<u>2.1 A Gênese da Administração nas Empresas</u>	3
<u>2.1.1 História da Administração</u>	3
<u>2.1.2 Conceitos dos Princípios de Ford da Abordagem Clássica da Administração</u> ..	5
<u>2.1.3 Fayol e seus Conceitos de Administrar</u>	5
<u>2.1.4 Toyotismo</u>	6
<u>2.2 Abordagem Humanística da Administração</u>	7
<u>2.2.1 Teoria de Campo de Kurt Lewin</u>	10
<u>2.2.2 As necessidades humanas básicas</u>	11
<u>2.3 Gestão da Qualidade</u>	14
<u>2.3. 1 Gênese</u>	14
<u>2.3.2. Filosofia da Qualidade segundo Joseph M. Juran</u>	17
<u>2.3.3 Princípios filosóficos segundo Philip Crosby</u>	18
<u>2.3.4 Armand Feigenbaum</u>	19
<u>2.3.5 Contribuição nipônica à qualidade</u>	20
<u>2.4 Impacto Social da Qualidade</u>	21
<u>2.5 Normas Iso Série 9000</u>	23
<u>2.5.1 Síntese Histórica</u>	24
<u>2.5.1.1 Normas ISO série 9000</u>	24
<u>2.6 Responsabilidade Social Nas Organizações</u>	26
<u>2.6.1 A responsabilidade social como fio condutor para a competitividade</u>	28
<u>2.6.2 As dimensões da responsabilidade social nas empresas</u>	29
<u>2.6.2.1 Gestão da responsabilidade social interna</u>	29
<u>2.6.2.2 Gestão de responsabilidade social externa</u>	29
<u>2.7 Social Accountability – SA 8000 - Responsabilidade Social 8000</u>	30
<u>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</u>	3
<u>4.1 SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO - SESC</u>	34
<u>4.1.1 Identificação:</u>	34
<u>4.1.2 Missão</u>	34
<u>4.1.3 Visão</u>	34
<u>4.1.4 Declaração dos Valores</u>	35

<u>4.1.5 A História</u>	35
<u>4.1.6 Estrutura Física Sesc / Marechal Cândido Rondon</u>	37
<u>4.1.7 Filosofia</u>	38
<u>4.1.8 Principais Serviços</u>	38
<u>4.1.9 Estrutura Organizacional</u>	40
<u>4.1.10 Políticas de Recursos Humanos</u>	41
<u>4.1.11 Política de Treinamento</u>	42
<u>4.1.12 Indicadores</u>	42
<u>4.1.13 Qualidade SESC</u>	44
<u>5 METODOLOGIA DA PESQUISA</u>	34
<u>6 análise de dados</u>	46
<u>7 Conclusão</u>	46
<u>8 REFERÊNCIAS</u>	46
<u>ANEXOS</u>	46
<u>ANEXO 1 -ENTREVISTAS</u>	46

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por finalidade atender as exigências da Universidade Federal do Paraná– UFPR, do Curso de Pós-Graduação Administração de Pessoas.

O mundo passou por várias transformações neste último século, as quais diretamente afetaram o *modus operandi* das organizações.

No atual panorama, pode-se observar o avanço tecnológico e a globalização numa rapidez tão grande, que as ocupações laborais anteriormente “sedimentadas” se tornaram obsoletas.

A cadeia de inovações das tecnologias de informação e a comunicação continuam revolucionando o mundo do trabalho, com efeitos diversos: maior flexibilidade e diversidade da produção, aumento da concorrência entre bens e serviços.

Tais mudanças na produção afetam as características do trabalho e do emprego. Igualmente está claro que os avanços tecnológicos são concebidos como quase inevitáveis por diversas ações de integração e padronização das cadeias de produção e distribuição, numa busca incessante pela eficiência. A necessidade de flexibilização do mercado de trabalho é decorrente dessa busca de eficiência.

Diante dessa perspectiva, surge um desafio para a sociedade: *recanalização* de recursos humanos para atividades significativas para os próprios indivíduos, para a sociedade e para a economia como um todo.

Além de questões que permeiam o cotidiano: qual o papel do Estado e da Empresa, frente a essas mudanças? Como aliar avanços tecnológicos, padronização de processos, indicadores coletivos e individuais de qualidade e produtividade, etc, poderiam ajudar a melhorar a humanidade?

Ao abordar o tema: “Responsabilidade Social 8000 – O ser humano como cerne em toda cadeia produtiva das organizações”, preocupou-se em mostrar um tema cujo objetivo é:

Demonstrar a gestão da qualidade embasada na Responsabilidade Social, como fator essencial para a competitividade.

E por responsabilidade social, buscou-se conceitua-la como uma rede onde a relação socialmente responsável da empresa se dá em todas as suas ações, suas

políticas, suas práticas, em tudo o que ela faz, suas atitudes com a comunidade, empregados, fornecedores, com o meio ambiente, governo, poder público, consumidores.

A responsabilidade social é abrangente, a qual busca estimular e trazer à luz a questão dos impactos da tecnologia nas pessoas, nas organizações, na sociedade e no ambiente.

Uma empresa socialmente responsável prima pela qualidade de seus produtos e serviços, investe na comunidade, respeita o meio ambiente, não se envolve com corrupção, é transparente, procura continuamente balizar suas ações levando em contas essas qualidades.

A empresa depende da qualidade do compromisso, do comprometimento dos seus colaboradores.

O trabalho desenvolvido no Serviço Social do Comércio – SESC foi investigado na Unidade Executiva de Marechal Cândido Rondon, a fim de se obter dados e de se verificar a responsabilidade social por esta organização.

Este trabalho divide-se em 4 capítulos, assim constituídos:

Capítulo I apresenta o Marco Teórico, que faz referência à gênese da administração, conceitos e influências no passado e na contemporaneidade. Aborda-se ainda a gestão da qualidade, gênese e crescimento, além da responsabilidade social e sua presença no cotidiano.

Capítulo II, apresenta a caracterização da realidade, constituída por: Histórico da Entidade, missão, declaração da visão e do valor, filosofia, enfim sua forma de funcionamento.

No capítulo III apresenta a metodologia da pesquisa e a apresentação dos dados.

Finalizando o trabalho, segue a conclusão, a bibliografia consultada e anexos.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 A Gênese da Administração nas Empresas

2.1.1 História da Administração

A abordagem clássica da Administração nasceu numa tentativa de organizar as empresas, que após a Revolução Industrial vinham crescendo desordenadamente, além do que havia uma preocupação com a eficiência e produtividade. Após a revolução que vai de 1860 a 1941, observa-se um crescente domínio da nascente industrial pela ciência e pelo avanço tecnológico. O capitalismo industrial dá lugar ao capitalismo financeiro surgindo os grandes bancos e instituições financeiras e concomitantes a ampliação dos mercados.

Neste contexto nasce a Escola da Administração Científica na qual em seu bojo trazia a aplicação de métodos científicos aos problemas da administração objetivando alcançar elevada eficiência industrial. Esta escola teve início no século XX pelo engenheiro americano Frederick W. TAYLOR, o qual é considerado o pai da moderna Teoria da Administração, concomitante outras teorias são advindas e agregam valor a abordagem clássica da administração, cita-se: Henry FORD, Henry FAYOL.

TAYLOR, nos anos 20 partiu do cartesianismo, ou seja, a concepção cartesiana da ciência, utilizando como método a divisão do objeto de estudo em partes, cuja descrição detalhada de cada uma destas partes, a análise e na reunião dos dados resultantes para a interpretação do todo, a síntese. Esse método admite um objeto de estudo, como o próprio indivíduo, que pode ser estudado mediante a descrição de suas partes.

"O cartesianismo, filosofia científica nascida sob a influência direta da física mecanicista de Newton, admite que o conhecimento das coisas do universo é possível pelo estudo da sua constituição, que é dada basicamente pela composição e hierarquia dos seus componentes individuais. Desta forma, a essência de um

objeto de estudo pode ser conhecida pela redução progressiva aos seus elementos constituintes até o que se possa considerar a sua natureza fundamental". (CERIOLI, 1998, p. 5)

TAYLOR, aplicou este método para o desenvolvimento do trabalho, transformando-o numa seqüência de quadros estáticos. Para Taylor se a chefia conhecesse a anatomia de cada quadro, este permitiria ao chefe dominar o comportamento do conjunto. Sendo assim, dois objetivos seriam atingidos: o trabalho seria planejado e controlado com eficiência e o operador agiria de acordo com as rotinas estabelecidas bloqueando sua inteligência. Esta visão elitista permanece até hoje na maioria das empresas no mundo inteiro.

Antes de Taylor a escolha do método era de inteira responsabilidade do operário que se baseava em sua experiência pessoal para nortear a realização de suas tarefas. Esse procedimento fazia com que as indústrias americanas não observassem um único método de trabalho, pois cada trabalhador tinha seu esquema particular o que ocasionava dificuldades de supervisão, controle, padronização de utensílios e ferramentas de trabalho.

TAYLOR, seguindo sua teoria e métodos, baseados no cartesianismo procurou tirar do operário o direito de escolher seu modo subjetivo de desenvolvimento de trabalho, impôs um método planejado e estudado por profissional especializado no planejamento das tarefas. Essa administração de tarefas se embasava na organização racional do trabalho do operário que procurava um método pelo qual este poderia desenvolver com eficiência suas tarefas, tendo como alicerce quatro princípios :

- Planejamento: substituir a improvisação pelo método científico através do planejamento do método;
- Preparo: é a seleção dos trabalhadores segundo suas aptidões e habilidades treinando-o para produzirem mais e melhor, além de preparar toda a estrutura física e concomitante o uso racional dos instrumentos e dos materiais;
- Controle: como forma de mensurar se o trabalho executado está de acordo com as normas estabelecidas no plano de trabalho;
- Execução: desenvolver o senso de responsabilidade no operário a fim de que este saiba suas atribuições. Assim sendo, este método resulta na fragmentação das tarefas para permitir a especialização do operário e a supervalorização dos resultados, nasce o controle de qualidade por inspeção,

voltados à correção de falhas nos produtos, levando a noção generalizada de que aumento de qualidade é sinônimo do aumento de custos de produção.

2.1.2 Conceitos dos Princípios de Ford da Abordagem Clássica da Administração

FORD, teve uma participação importante para a abordagem clássica da administração pois criou mecanismos tais como: o instituto de salário mínimo em 1915, jornada diária de oito horas de trabalho, desenvolveu um sistema de produção centrado vertical e horizontalmente desde a matéria prima ao produto; implantou o método de vendas direto aos clientes e assistência técnica ao consumidor.

Esse conjunto de mecanismos formou uma estrutura bem definida chamado “projeto administrativo de Ford”. Sustentado pela produção em série ou em massa, embasado fundamentalmente na simplicidade dos processos. Para especificá-lo melhor faz-se necessário elencar alguns elementos básicos:

- Todo processo de produção era composto por operadores contínuos planejados e ordenados;
- Ao empregado não era fixada nenhuma de suas atividades, inviabilizando recursos e decisões para executá-las;
- Todos os mecanismos de desenvolvimento no processo produtivo são eficientes se puderem ser operados com a preocupação contínua de reduzir custos aumentando a velocidade de processamento.

2.1.3 Fayol e seus Conceitos de Administrar

FAYOL, engenheiro francês inaugurou a abordagem anatômica e estrutural da organização, substituindo a teoria de Taylor por uma visão sintética, global e universal, ele defendia uma visão de empresa em termos de organização formal, ou seja, a síntese dos diferentes órgãos que compõem a estrutura organizacional, suas

relações e suas funções dentro do todo. Para Fayol, as organizações possuem seis funções básicas: as técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas. Enfatizava que a função administrativa não se concentrava exclusivamente na cúpula, mas é distribuída proporcionalmente em todos níveis hierárquicos, à medida que se sobe na escala hierárquica mais aumentam a extensão e o volume das funções administrativas.

Para Fayol as funções administrativas englobam alguns elementos que são próprios do administrador, como:

- Prever: ser um visionário e traçar planos de ação;
- Organizar: construir um duplo organismo material e social da empresa;
- Comandar: dirigir e orientar o pessoal;
- Coordenar: harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;
- Controlar: observar que todas as ações estão de acordo com as regras estabelecidas e ordenadas.

Posteriormente outros autores clássicos alteraram o processo administrativo proposto por Fayol.

2.1.4 Toyotismo

TOYOTA nos anos 50 visitou a fábrica Ford e observando seus processos de produção, percebeu que poderia melhorar a produção e por não ter mão de obra local adaptável ao Fordismo & Taylorismo, cria um novo modelo de organização da produção capitalista, o Toyotismo.

O Toyotismo teve sua gênese sócio- histórica no Japão, que se desenvolveu sob a égide de novas práticas gerenciais e empregatícias, tais como: Just in time/kaban, Controle de Qualidade Total e engajamento estimulado, levado a efeito pelas corporações japonesas, pela via original de racionalização do trabalho, centrada na "lean production", e concomitante articular a continuidade intrínseca desta racionalização ao taylorismo e fordismo, com as novas necessidades da acumulação capitalista.

A projeção universal do Toyotismo a partir dos anos 80, vincula ao sucesso da indústria manufatureira japonesa na concorrência internacional. Durante essa década, diversas técnicas foram importadas do Japão em diversas ondas com diferentes ênfases para diversos países e setores.

A primeira onda foi a dos CCQ's e quase paralelo o Kanban/JIT. Posteriormente diversos elementos foram adicionados com TQC, Kaizen, Técnica do 5'S, TPM (Total Productive Maintenance), entre outras.

O Toyotismo apresenta como suas principais características:

- Trabalho em grupos com várias responsabilidades e agrupadas a um líder;
- Operários responsáveis pela qualidade possuem autonomia para a produção sempre que identificar problemas no produto, gerando em longo prazo um aumento substancial na qualidade;
- Rede de fornecedores/ grupos de fornecedores agrupados, levados ao efeito pela parceria;
- *Just in time*, controle do fluxo de componentes e redução de estoques;
- Flexibilidade compatibilizada com as necessidades do consumidor e com as mudanças tecnológicas;
- Integração de processo, produto e engenharia industrial.

Ressalta-se ainda que o toyotismo apesar de preconizar o emprego estável, promoção por antiguidade, participação nos lucros e treinamento de funcionários, esse método de produção capitalista adapta o operário as necessidades da máquina, como este fosse um novo apêndice da mesma.

2.2 Abordagem Humanística da Administração

A teoria da administração sofre uma transformação conceitual, a partir da abordagem humanística, pois há a transferência de ênfase, antes centrada na tarefa e na estrutura organizacional, para a ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações. Com esta abordagem, a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a empresa formal e os princípios

da administração aplicáveis aos aspectos organizacionais dão lugar à preocupação com o ser humano e seu grupo social – passa-se dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos.

O aparecimento da Teoria das Relações Humanas teve sua gênese nos Estados Unidos, na década de 30. Ressalta-se, entretanto que seu nascimento só foi possível com o desenvolvimento das Ciências Sociais, em particular, a Psicologia do Trabalho e a Sociologia, estas paulatinamente vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica.

Ressalta-se que a experiência em uma fábrica da Western Company. Sediada em Chicago no bairro, no bairro de Hawthorne, coordenada por Elton Mayo contribui essencialmente para o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas, que veio se formar em seguida, através dos seus principais pesquisadores.

Citam-se como principais conclusões:

a) Nível de produção é resultante da Integração Social

Verificou-se que o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado, mas por normas sociais e expectativas que o envolvem. É a capacidade social do trabalhador que estabelece o seu nível de competência e de eficiência e não sua capacidade de executar corretamente os movimentos eficientes dentro de um tempo previamente estabelecido.

Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior será a disposição de trabalhar.

b) Comportamento Social dos Empregados

A Experiência de Hawthorne permitiu verificar que o comprometimento do indivíduo se apóia totalmente no grupo. Em geral, os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. Na experiência de Hawthorne, cada indivíduo não se sentia livre para estabelecer, por si mesmo, a sua quota de produção, pois esta era estabelecida e imposta pelo grupo. A qualquer desvio das normas grupais, o indivíduo sofria punições sociais ou morais dos colegas, no sentido de se ajustar aos padrões sociais ou morais dos colegas, no sentido de se ajustar aos padrões do grupo.

c) As recompensas e Sanções Sociais

Durante a experiência de Hawthorne, constatou-se que os operários que produziram muito acima ou muito abaixo da norma socialmente determinada

perderam a afeição e o respeito dos colegas, enquanto os trabalhadores da sala de montagem de terminais preferiram produzir menos e, conseqüentemente, ganhar menos, do que pôr em risco as relações amistosas com seus colegas. O comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais. Cada grupo social desenvolve crenças e expectativas com relação à Administração: essas crenças e expectativas – reais ou imaginárias – influem não somente nas atitudes, como também nas normas e padrões de comportamento que o grupo define como aceitáveis.

As recompensas e sanções não econômicas influenciam significativamente no comportamento dos trabalhadores e limita, em grande parte, o resultado dos planos de incentivo econômico. Essas recompensas sociais e morais são simbólicas e não-materiais, porém influenciam decisivamente na motivação e na felicidade do trabalhador.

d) Grupos informais

Enquanto os clássicos se preocupavam exclusivamente com os aspectos formais da organização (autoridade, responsabilidade, especialização, estudos dos tempos e movimentos, princípios gerais de Administração, departamentalização, etc), os pesquisadores de Hawthorne se concentravam quase exclusivamente nos aspectos informais da organização (grupos informais, comportamento social, crenças, atitudes e expectativa etc). A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa.

Com a teoria das relações humanas delineou-se o conceito de organização informal – a organização não é só composta de pessoas, mas é o próprio conjunto das pessoas que se relacionam espontaneamente entre si.

e) As relações Humanas

Os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais e mantêm-se em uma constante interação social. Cada indivíduo é uma personalidade altamente diferenciada que influi no comportamento e atitudes dos outros com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente bastante influenciado pelos outros. Cada indivíduo procura ajustar-se a outros indivíduos e a outros grupos definidos, pretendendo ser compreendido, ser bem-aceito e participar, no sentido de atender aos seus interesses e aspirações imediatos.

f) A Importância do Conteúdo do Cargo

A maior especialização (e portanto a maior fragmentação) do trabalho não é a forma mais eficiente de divisão do trabalho. Embora tenham se preocupado muito com este aspecto, Mayo e seus colaboradores verificaram que a extrema especialização defendida pela teoria não cria necessariamente a organização mais eficiente.

g) Ênfase nos Aspectos Emocionais

Os elementos emocionais não planejados e mesmo irracionais do comportamento humano passam a merecer um aspecto por parte de quase todas as grandes figuras da Teoria das Relações Humanas (Idalberto Chiavenato:150, 1995)

Seguindo estes pressupostos, pode-se observar que a administração científica de Taylor e de seus seguidores embasava-se na concepção do *homo economicus*, o qual era motivado somente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais. A experiência de Hawthorne veio comprovar que o pagamento ou recompensa salarial, não é o único fator essencial na satisfação do funcionário. Elton Mayo e sua equipe passaram a chamar a atenção para uma nova teoria da motivação contrária à do *homo economicus*: o ser humano é motivado por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais simbólicas e não materiais.

Com a teoria das relações humanas surge uma nova concepção sobre a natureza do homem social. A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas.

2.2.1 Teoria de Campo de Kurt Lewin

Em 1935, Kurt Lewin referendou suas pesquisas sobre o comportamento social ao essencial papel da motivação. Para explicar a motivação, Lewin, elaborou a teoria de campo, embasada em duas suposições fundamentais;

- a) o comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes;
- b) esses fatos coexistentes possuem o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais partes.

O comportamento humano não depende somente do passado, ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o espaço de vida que a pessoa e o seu ambiente psicológico.¹

Seguindo este pressuposto, toda necessidade cria um estado de tensão no ser humano, há uma predisposição a ação, sem direção específica . Quando há uma tensão excessiva (muita fome) ela pode tumultuar a percepção do ambiente e desorientar o comportamento do ser humano. Se ocorrer uma barreira vem à frustração pelo não alcance do objeto desejado, resultando num aumento da tensão que leva o indivíduo a um comportamento mais desorientado.

LEWIN, utilizou uma combinação de análise topológica e vetorial, para explicar a força dos motivos no comportamento, desenvolveu uma série de experimentos sobre a motivação, a satisfação e a frustração e os efeitos da liderança autocrática e democrática em grupos de trabalho etc.

LEWIN serviu de inspiração para outros autores da Escola das Relações Humanas.

2.2.2 As necessidades humanas básicas

A teoria das relações humanas constatou que a existência de certas necessidades humanas essenciais. Essa, verificou que o comportamento humano é determinado por situações que muitas vezes escapam ao próprio entendimento e controle do indivíduo, as quais são denominado de necessidades ou motivo, que são forças conscientes ou inconscientes que impulsionam o indivíduo a um determinado comportamento.

A motivação se refere ao comportamento, que é desencadeada por necessidades intrínsecas ao indivíduo que o dirige à direção dos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

Seguindo esse pressuposto, o ser humano passou a ser considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou

¹ Idalberto Chiavenato – Introdução a Teoria Geral da Administração. Makron Books, 1993.

isoladamente. Satisfeitas, surgem outra em seu lugar e, assim sucessivamente. As necessidades motivam o comportamento humano, dando-lhe direção e conteúdo.

No curso de sua vida, o ser humano evolui por três níveis de motivação: à medida que vai crescendo e amadurecendo vai ultrapassando os níveis mais baixos e desenvolvendo necessidades de níveis gradativamente mais elevados. As diferenças influem incisivamente quanto à duração, intensidade e possível fixação em cada um desses níveis. Os três níveis de motivação correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto-realização.

a) Necessidades Fisiológicas

São as vitais e vegetativas, relacionadas à sobrevivência do ser humano. São inatas e instintivas. Exigem satisfação periódica e cíclica. As principais necessidades fisiológicas são as de alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção contra os elementos e de segurança física contra os perigos.

A experiência de Hawthorne revelou que a Western Electric desenvolvia uma política com relação ao seu pessoal que atendia plenamente às necessidades mais básicas dos empregados, entretanto quando satisfeitas elas não influenciavam mais o comportamento destes. Assim sendo o comportamento passou a ser motivado por outras necessidades mais complexas: as necessidades psicológicas.

b) necessidades psicológicas

Essas são exclusivas do ser humano, apreendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um nível mais elevado e complexo de necessidades.

As necessidades psicológicas são raramente satisfeitas em sua plenitude.

O indivíduo procura indefinidamente maiores satisfações dessas necessidades.

c) necessidade de segurança íntima

É a necessidade que impulsiona o indivíduo à sua autodefesa, à procura de proteção contra o perigo, à ameaça ou à privação potenciais. Essa conduz a uma busca incessante de ajustamento e tranqüilidade pessoal em direção a uma situação segura.

d) necessidade de participação

É a necessidade de pertencer, de ter contato humano, de participar em conjunto com outras pessoas, de alguma coisa ou de algum empreendimento. A aprovação social, o reconhecimento do grupo, a necessidade do calor humano, de fazer parte de um grupo, de dar e receber amizade, são necessidades que fazem

parte desta classe de necessidades que levam o ser humano a viver em grupo, a socializar-se.

e) necessidade de autoconfiança

É decorrente de auto-avaliação de cada ser humano. Refere-se à maneira pela qual cada indivíduo se vê e se avalia, ao auto-respeito e a consideração para consigo mesmo.

f) necessidade de afeição

É a necessidade de dar e receber carinho.

g) necessidade auto-realização

São resultados da educação e da cultura e também elas, como a as necessidades psicológicas são raramente satisfeitas em sua plenitude, o uma vez que o ser humano vai procurando gradativamente maiores satisfações, estabelecendo metas sofisticadas.

A teoria das Relações Humanas preocupou-se intensamente com a *coisificação* indivíduo pelo desenvolvimento da civilização industrializada.

MAYO, o propulsor do movimento, dedicou-se aos problemas humanos, sociais e políticos, conseqüentes de uma civilização baseada quase que exclusivamente na industrialização e na tecnologia.

MAYO ressalta que, enquanto a eficiência material aumentou nos últimos duzentos anos a capacidade humana para o trabalho coletivo não manteve o mesmo ritmo. O progresso industrial foi acompanhado por um profundo desgaste do sentimento espontâneo de cooperação, não podendo ser entregue ao acaso, cuidando-se apenas dos aspectos materiais e tecnológicos do progresso humano.

Nesse contexto os métodos de trabalho tendem para a eficiência, e nenhuma para a cooperação.

A cooperação humana não é o resultado das determinações legais ou da lógica organizacional. Elton Mayo defende os seguintes pontos de vista:

O trabalho é uma atividade grupal;

O operário não reage como indivíduo isolado, mas, como membro de um grupo social;

A tarefa básica da Administração é formar uma elite capaz de compreender, e de se comunicar, dotada de chefes democráticos, persuasivos e simpáticos a todo o pessoal.

A pessoa humana é motivada essencialmente pela necessidade de “estar junto de ser reconhecida, de receber adequada informação”.

A civilização industrializada trata como conseqüência à desintegração dos grupos primários da sociedade. (CHIAVENATO:1993, p. 150)

Presencia-se ainda hoje que os métodos convergem para a eficiência e não para a cooperação humana e muita menos para os objetivos, surgindo um confronto social nessa sociedade: a incompatibilidade entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais dos empregados.

A partir da Teoria das Relações Humanas, todo o acervo das teorias psicológicas acerca da motivação humana passou a ser aplicada dentro das organizações.

2.3 Gestão da Qualidade

2.3.1 Gênese

A filosofia e o método da qualidade foram mostrados ao Japão após a II Guerra Mundial em 1950 pelo Dr. William Eduard Deming, o qual desenvolveu um conceito novo, a partir de suas experiências realizadas entre 1941 a 1945. Este mostrava, como sistemas envolvendo máquinas e pessoas deveriam ser gerenciadas. Em 1950, com a ajuda do General Mac Arthur, a Japan Union of Science and Engineering – JUSE, Deming foi ao Japão para ensinar o que sabia sobre Controle da Qualidade.

O conceito de Gestão de Qualidade espalhou-se por muitos continentes a partir de Deming, entretanto apareceram outros propulsores, Joseph M. Juran, Philip Crosby e Armand Feigenbaun.

Para DEMING não era suficiente cumprir somente as especificações, era necessário utilizar instrumentos de controle estáticos de qualidade em vez de mera inspeção de produtos. O essencial da obra de Deming: qualidade é definida de

acordo com as exigências e as necessidades do consumidor. Estas por serem dinâmicas, devem ser modificadas constantemente.

A filosofia de Deming estava embasada em quatorze pontos:

1. Criar constância de propósitos na melhoria contínua de produtos e serviços

A visão organizacional necessita guiara cultura corporativa e fornecer uma meta organizacional.

2. Adotar uma nova filosofia.

O gerenciamento do ocidente precisa despertar para o desafio e assumir um novo papel de liderança, pois a revolução na qualidade é a mesma na economia da importação com a globalização da economia.

3. Parar com a dependência da inspeção para atingir a qualidade.

Faz-se necessário à introdução de modernas ferramentas da qualidade, como o controle estatístico de processo, operações evolucionárias, projetos de experimentos e desdobramento da função qualidade.

4. Minimizar o custo total trabalhando com um único fornecedor – é cessar a prática de realizar negócios baseados somente nos preços.

Minimize o custo global. A organização precisa mover-se diretamente para um único fornecedor em cada item estabelecendo um relacionamento de longo prazo, baseado na confiança e na verdade. Os programas de certificação de fornecedores e a análise de custo do ciclo de vida possuem papel preponderante.

5. Melhorar constante e continuamente cada processo.

Ou seja, fixar apenas nos problemas, significa não deixa-los mais se distanciar. Neste sentido, a qualidade e a produtividade serão melhoradas constantemente; em consequência os custos diminuirão com a mesma frequência. Faz-se necessário prevenir os defeitos e aperfeiçoar os processos. "Não apague incêndios – isto não significa uma melhoria na qualidade – é gerenciamento de crise. Melhoria requer mecanismo de realimentação dos clientes e fornecedores".

6. Instituir a capacitação na tarefa.

A capacitação se aplica a todos os níveis da organização, do mais baixo ao mais alto. Não se pode deixar de observar a possibilidade de que os melhores instrutores podem ser os próprios empregados.

7. Adotar e instituir a liderança

Estudos demonstram que liderança emana de conhecimento, perícia e habilidades interpessoais, e não do nível de autoridade. Cada ser humano pode e deve ser um líder.

8. Jogar fora os receios

Os receios crescem com a insegurança da liderança que está atrelada as regras de trabalho, autoridade, punição e de uma cultura corporativa baseada na competição interna – graduando-se sobre uma curva que não tem lugar dentro de um negócio.

O receio apaga a criatividade, este pode ser eliminado através da identificação e superação de falhas na comunicação, na cultura e na capacitação.

9. Quebrar as barreiras entre áreas

O trabalho em equipe é evidenciado. Neste sentido novas estruturas organizacionais podem ser necessárias.

10. Eliminar slogans, exortações e cartazes para a força de trabalho.

Os programas ou campanhas que comandam a tarefa, mas deixam o trabalhador sem poder para alcançar o objetivo, constituem um gerenciamento por receios.

11. Eliminar cotas numéricas para a força de trabalho e objetivos numéricos para o gerenciamento.

Segundo DEMING o gerenciamento por objetivos, mas precisamente, o gerenciamento por números deve ser eliminado, pois nem todos os trabalhadores estão abaixo ou acima da média. As cotas impõem limites na qualidade e na produção.

12. Remover as barreiras que tiram das pessoas a satisfação no trabalho.

Isto quer dizer abolir a classificação a classificação anual ou por mérito e o gerenciamento por objetivos.

13. Institui um rigoroso programa de educação e autmelhoria para todos.

A capacitação fornece uma imediata atitudinal. Os resultados da educação podem não se manifestar imediatamente, mas podem apresentar efeitos em longo prazo. A autmelhoria é uma tarefa de educação e autodesenvolvimento.

14. Envolver todos da organização para trabalhar acompanhando a transformação.

O compromisso da alta gerência é envolver todos da empresa para que trabalhem acompanhando a transformação. A transformação é trabalho de todos.

2.3.2. Filosofia da Qualidade segundo Joseph M. Juran

O conceito de Qualidade para Juran “é adequação ao uso”, podendo este ser aplicado para todo tipo de organização, ou seja, a qualidade é avaliada pelo usuário ou cliente, visando sua satisfação.

JURAN estabeleceu que a qualidade é levada a efeito mediante a prática de três processos gerenciais: o planejamento, o controle e a melhoria, embasados principalmente na prática da gestão financeira de uma organização.

Em cada processo, Joseph Juran estabeleceu etapas para a melhoria da Qualidade:

Planejamento da Qualidade

1. Criar a consciência da necessidade e oportunidade de melhoria;
2. Estabelecer as metas para essa melhoria;
3. Identificar os clientes ou usuários que serão impactados;
4. Identificar as necessidades dos clientes ou usuários;
5. Especificar um produto que atenda às necessidades identificadas;
6. Projetar processos que possam produzir as características estabelecidas;
7. Transferir para a produção os planos resultantes e estabelecer controles e processos.

Controle da Qualidade

1. Avaliar o desempenho da qualidade;
2. Comparar o desempenho com as metas estabelecidas;
3. Adaptar as diferenças encontradas.

Melhorias da Qualidade

1. Estabelecer a infra-estrutura para a realização do empreendimento;
2. Identificar os projetos específicos de melhoria;
3. Estabelecer uma equipe;
4. Prover recursos à motivação e o treinamento.

O essencial da filosofia de J. Juran, é que ele foi o primeiro a aplicar a qualidade à estratégia empresarial, em vez de associá-la diretamente a estatística ou métodos de controle total da qualidade.

DEMING e JURAN foram os dois pioneiros do movimento da qualidade. Os japoneses os consideraram inspiradores do milagre industrial nipônico na década de 50. Suas idéias foram à base de uma revolução da qualidade no Japão, entretanto na década de 80 que os norte-americanos os descobriram.

Do lado norte-americano cita-se Philip Crosby e Armand Feigenbaun com suas teorias deram preciosas contribuições ao conceito da qualidade, conforme segue.

2.3.3 Princípios filosóficos segundo Philip Crosby

O conceito da Qualidade para Crosby era conformidade com requisitos, nesse sentido a qualidade está voltada inteiramente ao cliente enfatizando que a qualidade é tangível, gerenciável e pode ser medida. Crosby estabeleceu que o crescimento de uma organização pode ser vislumbrado utilizando a matriz de maturidade, possuindo cinco estágios: incerteza, despertar, esclarecimento, sabedoria e certeza, os quais possibilitam a compreensão e atitude da gerência em relação à Qualidade – o status da Qualidade na Organização, o tratamento de problemas, o custo da qualidade em relação às vendas, entre outras.

Após a organização se situar na matriz, Crosby propõem um programa de quatorze etapas para a melhoria da qualidade:

1. Comprometimento da Gerência;
2. Formação de uma equipe de melhoria;
3. Criação e cálculo de índices de avaliação da qualidade;
4. Avaliação dos custos da qualidade;
5. Conscientização dos empregados;
6. Identificação e solução das causas da não conformidade;
7. Formação de comitê para buscar zero defeito;
8. Treinamento de gerentes e supervisores;

9. Lançamento em solenidade do dia do “efeito zero”;
10. Estabelecimento das metas a serem atingidas;
11. Eliminação das causas dos problemas;
12. Reconhecimento oficial das pessoas que obtiveram sucesso;
13. Formação de conselho da qualidade para compartilhar problemas e trocar idéias com outros gerentes;
14. Começar tudo de novo.

Para CROSBY, o objetivo é ter zeros defeitos e produzir suficientemente bem, seguindo esta meta as pessoas melhorariam continuamente. E para isso acontecer, os responsáveis pela falta eram os gestores e não os empregados, pois a iniciativa de qualidade deve vir de cima para baixo, lideradas mediante exemplos. Assim faz-se necessário o empenho da gestão do topo em instrumentos de melhoria da qualidade; defendendo essencialmente que a melhoria da qualidade deve ser progressiva continuamente.

2.3.4 Armand Feigenbaum

FEIGENBAUM destacou-se pelo seu pioneirismo no estudo dos custos da qualidade. Foi considerado como pai do conceito de Controle da Qualidade Total. Para ele, a qualidade é um instrumento estratégico que deve estar no dia-a-dia de todos trabalhadores. A qualidade não é apenas uma técnica de eliminação de defeitos nas operações industriais, a qualidade é uma filosofia de gestão, é um compromisso com a excelência e está voltada para o exterior da organização, embasada na orientação para o cliente e não para o seu interior.

Uma visão geral da abordagem de Feigenbaum é apresentada nos três passos para a qualidade:

1. Liderança para a qualidade: Deve ser dada a ênfase ao gerenciamento contínuo e a liderança. A qualidade deve ser planejada em termos específicos. Essa abordagem é guiada para a excelência em lugar da tradicional abordagem por meio

de falhas. Ater-se a excelência da qualidade significa manter um enfoque constante na manutenção da qualidade.

2. Tecnologia moderna da qualidade. O tradicional Departamento da Qualidade não pode resolver cerca de 80% a 90% dos problemas relacionados com a qualidade. Em uma visão moderna, todos os membros da organização devem ser responsáveis pela qualidade de seus produtos e serviços. Isto significa integrar tanto a pessoa do escritório no processo como engenheiros e os trabalhadores do chão de fábrica. Novas técnicas devem ser avaliadas e implementadas quando apropriadas. O que pode ser um nível aceitável de qualidade para um cliente hoje poderá não sê-lo amanhã.

3. Compromisso organizacional. Requer-se motivação contínua e muito mais. O treinamento especificamente relacionado com a tarefa é de uma importância suprema. Considerações da qualidade como um elemento estratégico do planejamento nos negócios necessita ocorrer nos Estados Unidos e no Brasil²

2.3.5 Contribuição nipônica à qualidade

Neste contexto histórico, cabe ressaltar a contribuição nipônica de Ishikawa e Genichi Taguchi.

ISHIKAWA licenciado em Química Aplicada pela Universidade de Tóquio, aprendeu noções básicas de Controle de Qualidade com os americanos e embasado nesse aprendizado desenvolveu uma estratégia de qualidade para o Japão. Uma de suas principais contribuições foi à criação de sete instrumentos de controle de qualidade: análise de Pareto, diagramas de causa-efeito, histogramas, folhas de controle, diagramas de escala, gráfico de controle e fluxo de controle.

ISHIKAWA entendia que os problemas podem ser resolvidos com estas sete ferramentas. Seu nome está associado essencialmente ao conceito dos círculos de qualidade.

² BROCKA, B.; BROCA, M. S. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo : Makron Books, 1992, p. 87.

TAGUCHI, conhecido a partir da década de 50 é responsável pelo *design* industrial. Para ele a qualidade era definida pelas perdas geradas pelo produto para a sociedade. Essas perdas podem ser estimadas em função do tempo que envolve desde a fase de expedição de um produto até o final da sua vida útil. O essencial para Taguchi é reduzir as perdas pela minimização das variações estatísticas em relação aos objetivos fixados. A metodologia de Taguchi em outras palavras é qualidade e o custo de um produto, são determinadas em grande medida pelo seu *design* e pelo seu processo de fabricação.

Para encerrar a gênese da Gestão da Qualidade citam-se ainda Massaki Imai (criador da Filosofia Kaizen – melhoria contínua), James Harrington; Richard Schonberger (elaborou a transição de técnicas nipônicas como Just-in-Time, para o Ocidente).

Pode-se observar a partir destas filosofias, que a qualidade envolve uma multiplicidade de itens tais como:

- Confiança no processo de produção;
- Aceitação do produto;
- Valor associado ao produto;
- Confiança na marca;
- Adequação ao usuário/cliente;
- Impacto da qualidade na sociedade;

Neste contexto dar-se-á ênfase no impacto da qualidade na sociedade.

2.4 Impacto Social da Qualidade

A relação de produção estreita entre quem produz e quem consome, desta forma as organizações vão se mantendo no mercado, assim sendo as pessoas podem transformar-se em consumidores em potencial ou não. Toda sociedade pode ser vista como um consumidor em potencial e para isto acontecer existem alguns aspectos que podem ser considerados:

A ação social da empresa pode ser uma pedra angular para transformar pessoas em consumidores, com essa visão institutos de marketing tem comprovado

que muitos consumidores priorizam produtos de empresas que possuem ações de alcance social, como programas que incentivam crianças de escolas públicas, ajudam creches, asilos.

A globalização pela qual produtos e serviços podem ser ofertados a qualquer consumidor em qualquer parte do mundo. Em outras palavras a globalização caracteriza com maior ênfase a facilidade de acesso do consumidor às mais variadas ofertas.

A globalização gera uma necessidade e desafio que as empresas tendem a passar, criar maior fidelidade de consumidores a produtos e serviços. E concomitante representa a oportunidade de atuar em novos mercados. Está claro que essa atuação dependerá da qualidade dos próprios serviços e produtos a serem oferecidos.

Não é mais se ter opiniões a respeito do assunto, trata-se de um fenômeno irreversível investir na qualidade para aproveitar as oportunidades e minimizar riscos.

A ação da empresa em relação ao meio ambiente é considerada como uma característica considerável no papel "globalizante", caso as queiram desempenhar. Alguns autores abordam esse tema fazendo uma correlação de uma visão mais abrangente do conceito de qualidade que analisa seu impacto sobre a sociedade e o meio ambiente, cujo teórico é Genichi Taguchi.

"Taguchi enfatiza perdas associadas ao produto, não especificando que perdas são essas. Tão pouco se restringe à falta da qualidade ou danos determinados. A noção de perdas, assim está associada a uma gama muito ampla de pessoas ou áreas afetadas. Poderiam ser o consumidor, que utiliza o produto; o fabricante do produto; o círculo social onde se insere o consumidor ou a sociedade". (PALADINI, 2000, p. 81).

Segundo este pressuposto, perdas podem-se referir à insatisfação do consumidor; aos prejuízos impostos ao grupo social em que ele vive; aos danos à sociedade, e, é claro ao próprio fabricante. Para Taguchi, o ambiente sob consideração é a sociedade em todo seu contexto amplo e complexo, trata-se sem dúvida, de uma visão mais abrangente da própria economia da qualidade, já que a insere na economia social na sua totalidade.

Na administração tradicional, a tendência observada é da concentração crescente em técnicas sofisticadas e treinamento especializado, objetivando o aumento da eficiência e da competitividade. Isto resulta na produção de áreas

obscuras nas organizações, nichos de linguagem hermética e tecnologias complexas inacessíveis aos não especialistas, sendo assim os resultados são insatisfatórios.

Nos sistemas da qualidade o enfoque é oposto, para o treinamento generalizado em técnicas básicas principalmente estatísticas. Os resultados da qualidade em toda a empresa, custos decrescentes, transparências em todas as áreas funcionais e motivação permanente. Nesse ambiente todos se entendem porque dispõem de uma linguagem e de um método comum.

Nesse sentido, faz-se necessária habilidade para um cenário competitivo e estão embasadas principalmente na capacidade de aprender, raciocinar com lógica e descobrir soluções criativas para velhos problemas e trabalhar em equipe.

2.5 Normas Iso Série 9000

No contexto atual os sistemas de Qualidade proporcionam os instrumentos necessários para assegurar que os requisitos e atividades especificadas sejam acompanhadas e verificadas de forma planejada, sistemática e documentada. Assim sendo, estabelecer um sistema de qualidade não significa aumentar ou reduzir a qualidade dos serviços e produtos, mas sim, aumentar ou reduzir a certeza de que os requisitos e atividades especificadas sejam cumpridos. Neste sentido a qualidade não se refere mais a qualidade de um produto ou serviço em particular, mas à qualidade do processo como um todo, envolvendo tudo o que acontece na organização.

As atuais tendências de globalização da economia (quebra de barreiras alfandegárias) fazem-se necessário que, clientes e fornecedores forme em nível mundial, usem a mesma linguagem, no que tange aos sistemas de Qualidade. Caso contrário poderiam ocorrer problemas do tipo: uma empresa fornecedora no Uruguai possui um sistema de Gestão de Qualidade próprio que, utiliza uma linguagem diferente da utilizada pela possível empresa compradora de outro país que possui somente conhecimento somente das normas de gestão deste, resultado até o cliente comprador se inteirar do sistema de gestão do fornecedor, já perdeu tempo e dinheiro.

Para evitar conflitos, foram emitidos pela International Organization for Standardization–ISO, normas internacionais sobre sistemas de Gestão de Qualidade.

2.5.1 Síntese Histórica

A International Organization for Standardization, é uma entidade não governamental criada em 1947 com sede em Genebra-Suíça. O seu objetivo principal é promover mundialmente o desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas, com a intenção de facilitar o intercâmbio internacional de bens e de serviços e, para desenvolver a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e da atividade econômica.

Os membros da ISO são os representantes das entidades máximas da normalização nos respectivos países: ANSI (American National Standards Institute), BSI (British Standards Institute), DIN (Deutsches Institut für Normung) e o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia).

O trabalho técnico da ISO é conduzido por comitês técnicos. O estudo sobre a emissão da série ISO 9000, foi feito pelo TC 176 no período de 1983-1986 (no Brasil) o comitê técnico responsável pelas normas da série NBR – ISO 9000 é o CB 25, da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.

2.5.1.1 Normas ISO série 9000

A ISO série 9000 compreende um conjunto de cinco normas, sendo estas oficializadas em 1987.

Essas Normas podem ser utilizadas por qualquer tipo de empresa, seja ela grande ou pequena, de caráter industrial, prestadora de serviços ou mesmo em entidades governamentais.

O sucesso dessas normas resultou fundamentalmente de dois fatores: o movimento da globalização da economia, que impulsionou à constituição de produtos mundiais, tanto no que se refere à utilização de componentes oriundos dos mais variados rincões, como quanto ao uso dos mesmos. Portanto tornou-se essencialmente importante à existência de uma marca que permitisse reconhecer que o fornecedor tem seu processo de produção minimamente controlado. Outro fator, a qualidade de avaliações feitas por computadores em seus fornecedores, utilizando-se de especificações diversas e em lugares cada vez mais distantes, tornou-se onerosa. Sendo assim, mostrou-se altamente conveniente uma norma reconhecida mundialmente que permitisse a avaliação dos fornecedores por entidades independentes da relação contratual. Isto justifica o sucesso do certificado ISO 9000.

No Brasil, a partir de meados da década de 70 sob a égide do modelo de substituição de importações, as estatais brasileiras fizeram um grande esforço de capacitação e qualificação de seus fornecedores. O Programa Nuclear Brasileiro foi o pioneiro nesse esforço de avaliação de fornecedores pela ótica da qualidade, sendo seguido pela Petrobrás e outras estatais. Ressalta-se que as exigências feitas nesse esforço nacional eram idênticas às internacionais. Assinalam-se também as iniciativas bem sucedidas de algumas empresas privadas exportadoras que se adaptaram aos padrões de qualidade exigidos pelos mercados dos países desenvolvidos.

Com o advento da política de inserção no mercado mundial, levou à constituição do Programa da Qualidade e Produtividade – PBQP, a qualidade vem ocupando crescentemente a agenda. Em consequência desse programa, um sistema de certificação que está absolutamente sintonizado com o que vem ocorrendo no exterior. O Brasil está participando de todos os foros nacionais que tratam desse assunto, por meio do Inmetro e do Comitê Brasileiro da Qualidade, da Associação Brasileira de Normas Técnicas.

2.6 Responsabilidade Social Nas Organizações

A responsabilidade social de uma organização consiste na sua “decisão de participar diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce”.³

Entretanto, apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente, não é o suficiente para atribuir a uma organização de socialmente responsável. É necessário investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente; além de promover comunicações transparentes dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e consumidores.

Uma organização socialmente responsável não deve produzir maus produtos. Ela fabrica produtos de qualidade seguros e presta bons serviços. Isto faz parte do respeito ao consumidor. Este se souber que a empresa investe nas comunidades respeita o meio ambiente, não se envolve em corrupção, é transparente, resultará na tomada de consciência pelo consumidor, o qual vai balizar suas decisões levando em conta essas qualidades.

Empresas e negócios hoje mais conectados entre si, com seus consumidores e com o mercado. O poder de alcance das organizações está além das tradicionais fronteiras geográficas, econômicas e sócias, como mostra as recentes fusões de empresas em vários setores da economia e a conquista de nichos de mercado.

Para que sobrevivam ou ampliem suas participações no mercado, estas necessitam repensar seus negócios e processos, articulando visões e missões que podem traduzir objetivos e estratégias para clientes internos e externos.

Seguindo esse pressuposto, empresários e empreendedores põem iniciar grandes transformações na sociedade, mediante a busca de oportunidades rentáveis, trabalhadas em conjunto com a criatividade, a persistência e a sinergia com outros empreendedores. Pois ao mesmo tempo em que negócios delineiam uma nova economia, os seis bilhões de habitantes do planeta terra, experimenta um ramo crescente em enfrentar três grandes desafios:

³ DAMBROSIO, D. & MELLO, P.C. A responsabilidade que dá retorno social. Gazeta Mercantil 10.11.98 p.c-8

- O desafio social, que atinge o planeta, a fome, o desemprego, doenças, desnutrição e a educação.
- O desafio ambiental, que afeta indiscriminadamente – falta água, de ar e de solos limpos, para que a humanidade possa dar continuidade à sobrevivência como a de sua espécie e a de tantas formas de vida que compartilham o planeta.
- O desafio relacional, os vínculos que se deterioram entre os seres humanos e as outras formas de vida animal, vegetal e mineral. As principais conseqüências são a falta de valorização do outro e a falta de sentido de vida que discrimina os menos favorecidos.

HARMAN afirmou há uma década que, a comunidade de negócios havia se tornado a mais poderosa instituição na última metade do século XX cabendo-lhe portanto, assumir uma nova tarefa no capitalismo, assumir uma parcela da responsabilidade pelo todo (MAKRAY, 2000, p.112).

A partir desses pressupostos, cabe ao empresário associar ao seu desempenho e ao consumo de recursos que pertencem à sociedade, a responsabilidade social, uma vez que o desempenho da empresa depende da utilização dos recursos naturais, não pertencem à empresa, mas a sociedade. Ao usufruírem em benefício próprio, a organização contrai uma dívida social para com a sociedade.

Assim sendo, responsabilidade social está diretamente relacionada:

- Ao consumo pela empresa dos recursos naturais de propriedade da humanidade;
- Ao consumo pela organização dos capitais financeiros e tecnológicos e pelo uso da capacidade de trabalho que pertence a pessoas físicas, integrantes da sociedade;
- Ao apoio que recebe da organização do estado, fruto da mobilização da sociedade. É por meio da sociedade que as organizações assumem sua responsabilidade social e oferece algo em troca ao que ela foi usurpada da sociedade.

2.6.1 A responsabilidade social como fio condutor para a competitividade

Principais benefícios decorrentes das ações sociais da empresa:

- Ganho de imagem corporativa;
- Popularidade dos seus dirigentes, que se sobressaem como líderes empresariais;
- Maior apoio, motivação lealdade, confianças, e melhor desempenho dos seus funcionários e parceiros;
- Melhor disposição dos fornecedores, distribuidores e representantes em realizar parcerias com a empresa;
- Maiores vantagens competitivas – marca mais forte e mais conhecida;
- Maior fidelidade dos clientes atuais e possibilidades de conquista de novos.

Ressalta-se ainda que, uma ação social bem conduzida garante a qualquer organização, uma posição de destaque onde atua – governo, cidadãos, consumidores, fornecedores e concorrentes.

Com uma imagem fortalecida, pois o consenso existe sobre a necessidade de satisfazer e dar prioridade às carências sociais, a empresa canaliza a sua busca para fatores como preço, qualidade, marca, serviços e tecnologia.

Nesse sentido, o maior patrimônio de uma empresa é à base de clientes fiéis, que esta seja capaz de construir no decorrer de sua existência, portanto, as relações com o meio ambiente e com o mercado são fundamentais em sua percepção de valor, ou seja, é que as organizações pertencem cada vez menos aos acionistas e cada vez mais aos seus clientes.

Quanto mais uma empresa for responsável socialmente, maiores serão suas chances de manter e ampliar a sua base de clientes. Se esta não polui, se contribui para a sociedade como um todo, patrocina um projeto social sustentável, ela passa a ser objeto de orgulho por parte dos colaboradores que nela trabalham e amplia a sua sustentação

2.6.2 As dimensões da responsabilidade social nas empresas

Para que a empresa exerça sua cidadania empresarial, ela necessita ter uma atuação eficaz em duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade externa.

2.6.2.1 Gestão da responsabilidade social interna

São ações que a empresa desenvolve nos programa de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal, realizados por esta, em benefício de seus empregados e concomitantemente benefícios voltados à participação nos resultados e atendimentos aos dependentes.

Citam-se como principais ações:

- Investimentos no bem-estar dos empregados e seus dependentes (programas de remuneração e participação nos resultados, assistência médica, social e odontológica, alimentar e de transporte);
- Investimento na qualificação dos empregados (programas internos de treinamento e capacitação e programas de financiamentos de cursos externos, regulares ou não, realizados por seus funcionários, visando sua qualificação profissional e a obtenção de escolaridade mínima).

2.6.2.2 Gestão de responsabilidade social externa

O exercício da responsabilidade social externa enfatiza ações sociais que beneficiem a comunidade. Estas, podem ser realizadas mediante doações de produtos e equipamentos e materiais em geral, transferência de recursos em regime de parceria, voltadas para as áreas de educação, saúde, assistência social e ecologia.

2.7 Social Accountability – SA 8000 - Responsabilidade Social 8000

Criada em 1997 pelo The Council on Economic Priorities Accreditation Agency (Agência de Certificação do Conselho de Prioridades Econômicas), baseada nas Normas da Organização Internacional do Trabalho, Declaração dos Direitos Humanos e Declaração Universal dos Direitos Humanos e Declaração Universal dos Direitos da Criança, preconiza a saúde no trabalho, remuneração, carga horária, ações disciplinares, direitos de associação, sindicalização e contrato coletivo, sistema gerencia e proibição do trabalho infantil, do trabalho escravo e da discriminação.

Busca principalmente avaliar os aspectos de responsabilidade social de toda a cadeia produtiva, conceitualmente a SA 8000, funciona como um princípio ético balizador das ações e relações da empresa com o público com o qual ela interage – funcionários, consumidores, fornecedores, e, a comunidade. Tendo como objetivo final à busca de valor para todos os elos dessa cadeia.

Em seu conteúdo a norma Responsabilidade Social 8000, preconiza:

I. Objetivo e Escopo:

Esta norma específica requisitos de responsabilidade social para possibilitar a uma empresa:

- a) desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar aqueles temas os quais ela possa controlar ou influenciar;
- b) demonstrar para as partes interessadas que as políticas, procedimentos e práticas estão em conformidade com os requisitos desta norma;

II. Elementos normativos e sua interpretação

A empresa deve atender às leis nacionais e outras aplicáveis, a outros requisitos aos quais a empresa tenha se obrigado e a esta norma tratarem do mesmo tema, a disposição que for mais rigorosa se aplica.

A empresa deve também respeitar os princípios dos seguintes instrumentos internacionais:

Convenções OIT 29 e 105 (Trabalho Forçado e Trabalho Escravo)

Convenção OIT 87 (Liberdade de Associação)

Convenção OIT 98 (Direito de Negociação Coletiva)

Convenção OIT 100 e 111 (Remuneração equivalente para trabalhadores masculinos e femininos; Discriminação)

Convenção OIT 135 (Convenção dos Representantes dos Trabalhadores)

Convenção OIT 138 & Recomendação 146 (Idade Mínima e Recomendação)

Convenção OIT 155 & Recomendação 164 (Saúde e Segurança Ocupacional)

Convenção OIT 159 (Reabilitação Vocacional & Empregos/Pessoas com Deficiência)

Declaração Universal dos Direitos Humanos

Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança.

III. Definições

1. Definição de empresa: a totalidade de qualquer organização ou entidade de negócio responsável pela implementação dos requisitos desta norma, incluindo todos os funcionários (diretores, executivos, gerências, supervisores e demais funcionários, quer seja diretamente empregado, contratado ou alguma outra forma representando a empresa).

2. Definição de fornecedor: uma entidade de negócio que fornece à empresa bens e/ou serviços necessários e utilizados na/para a produção de bens e/ou serviços da empresa.

3. Definição de subcontratado: uma entidade de negócio na cadeia de fornecimento que direta ou indiretamente, oferece ao fornecedor bens e/ou serviços necessários e utilizados na/para a produção de bens e/ou serviços ao fornecedor e/ou empresa.

IV. Requisitos de Responsabilidade Social (síntese)

Trabalho infantil – a empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização do trabalho infantil;

Trabalho Forçado – a empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização de trabalho forçado, nem se deve solicitar dos funcionários fazer depósitos ou deixar documentos de identidade quando iniciarem o trabalho na empresa;

Saúde e Segurança – a empresa, tendo em mente o conhecimento corrente da indústria e quaisquer perigos específicos, deve proporcionar um ambiente de

trabalho seguro e saudável e deve tomar medidas adequadas para prevenir acidentes e danos à saúde que surjam, estejam associados com ou que ocorram no curso do trabalho, minimizando, tanto quanto seja razoavelmente praticável, a causa de perigos inerentes ao ambiente de trabalho;

Liberdade de Associação & Direito à Negociação Coletiva – A empresa deve respeitar o direito de todos os funcionários a formarem e associarem-se a sindicatos de trabalhadores de sua escolha e de negociar coletivamente;

Discriminação – A empresa não deve se envolver ou apoiar a discriminação de contratação, remuneração, acesso a treinamento, promoção, encerramento de contrato ou aposentadoria, com base em raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou a filiação política;

Práticas disciplinares – A empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização corporal, mental ou coerção física e abuso verbal;

Horário de Trabalho – A empresa deve cumprir com as, leis aplicáveis e com os padrões da indústria sobre horário de trabalho; em todos os casos, os funcionários não devem ser rotineiramente solicitados a trabalhar acima de 48 horas por semana e devem ter pelo menos um dia livre num período de sete dias de trabalho;

Remuneração – A empresa deve assegurar que os salários pagos por uma semana padrão de trabalho devem satisfazer os padrões mínimos da indústria e devem sempre atender as necessidades básicas dos funcionários e proporcionar alguma renda extra.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa utilizada, se define como investigação descritiva, onde foram evidenciados o conhecimento da condição da empresa e o estabelecimento de programas que visam a qualidade e a responsabilidade social (por ser uma entidade social)

Para realizar a pesquisa empírica, recorreremos à fonte documental, que foram requeridos junto ao SESC, os quais puderam mostrar a realidade vivenciada pela investigadora, por meio da reunião de descrição e utilização destes, referente a empresa.

No decorrer do processo investigativo, utilizou-se da observação participante, uma vez que houve uma investigação *in loco*.

Para obtenção de informações, outro instrumento, utilizado foi à entrevista, pela qual oportunizou um momento de encontro, de diálogo, onde se obteve informações sobre assuntos da realidade dos funcionários, comunidade e da própria empresa.

Ressalta-se também a utilização de documentos (obtidos na Empresa e na Internet) os quais puderam nortear e mostrar a realidade vivenciada pela investigada, por meio da reunião de descrição e utilizações destes, referentes à Empresa.

Para liberação das entrevistas bem como o acesso à documentação da Empresa, foi necessário fazer uma solicitação junto a Direção Regional do SESC no Paraná.

Ao final das entrevistas apresenta-se a conclusão, a fim de que os aspectos relevantes fossem detectados com base no objetivo geral.

4 CARACTERIZAÇÃO DA REALIDADE

4.1 SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO - SESC

4.1.1 Identificação:

Serviço Social do Comércio é um órgão sem fim lucrativo, mantido por empresários do comércio, e tem como objetivo promover o bem-estar e o aumento da qualidade de vida dos comerciários e seus dependentes. Para isso, investe seus esforços no desenvolvimento de atividades que envolvam quatro importantes áreas: a educação, a saúde, a cultura e o lazer.

4.1.2 Missão

Contribuir para o bem-estar social e a melhoria da qualidade e vida dos comerciários e da sua família, priorizando a educação para o acesso aos bens de cultura e ao processo civilizatório.

4.1.3 Visão

Instituição de cunho social voltada à prestação de serviços que proporcionem a melhoria na qualidade de vida ao comerciário e sua família e à comunidade em geral.

4.1.4 Declaração dos Valores

Respeitar nossos colaboradores na manutenção de um clima saudável e o direito de liberdade de expressão.

Respeitar o meio ambiente, respeitar o patrimônio e o uso racional dos recursos. Primar pela melhoria da qualidade dos serviços.

Preservar hábitos saudáveis. Promover a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores.

Manter a integridade, responsabilidade e comprometimento em todas as ações.

Cumprir com a responsabilidade social, organizacional e governamental.

Primar pelo bem-estar e qualidade de vida da família comerciária.

4.1.5 A História

Há cinquenta anos, após a Segunda Grande Guerra, o mundo se reorganizava quando governos e economias se ajustavam, iniciando um período “moderno”, com noções ainda incipientes do que hoje se define como globalização.

Com o mundo dividido em dois blocos, de um lado o capitalista e de outro o socialista, os países cada vez mais deixavam interpenetrar economicamente, provocando mudanças nas relações de produção e transformações sociais.

No Brasil, caiu a ditadura Getúlio Vargas. Eleições gerais, em outubro de 1945, conduziram então o General Eurico Gaspar Dutra à presidência.

Ele convocou uma Constituinte. O País se redemocratizou.

A nova Constituição conferia direito de voto a todos os brasileiros maiores de 18 anos, de ambos os sexos. Eurico Gaspar Dutra acreditava que o desenvolvimento estava atrelado à liberdade de mercado.⁴

Os primeiros anos do governo Dutra, foram marcados pela “progressiva frustração das expectativas latino-americanas e especialmente brasileiras quanto à continuidade da cooperação econômica do governo latino-americano durante anos

⁴ SESC. Memorial do SESC 50 anos. Curitiba, 1997, p.10.

de guerra”⁵, ainda havia preocupações das autoridades na economia com relação à inflação, então buscavam formas de melhoramentos para este problema.

Desenvolve-se a industrialização, processo eminentemente urbano, que deslocava o homem do campo, acelerando o inchaço das cidades. Com o êxodo rural e a urbanização cresceram as demandas por melhores condições de vida e elevação de salários, multiplicaram-se os movimentos operários, pedindo liberdade sindical, e criaram-se as comissões de fábricas.

O Produto Interno Bruto começa a crescer, ou seja, uma produção bastante elevada. No entanto, surgem os conflitos entre os interesses dos proletários com interesses de burgueses.

As cidades inchavam desordenadamente e tornava-se difícil o controle, a organização, o planejamento, etc. No fundo era um país “novo”, se reorganizando, aprendendo a crescer“. Os serviços públicos de transporte, saúde, saneamento, educação, habitação, comunicação e abastecimento entraram em crise, deficitários”⁶.

O peso da produção, de certa forma, ia ficando para trás, as estruturas políticas e sociais estavam se alterando, renasciam partidos novos e eram diferentes as relações entre as pessoas, ou seja, patrões e empregados, meios de produção e comercialização. As “precárias condições de vida dos trabalhadores constituíam um obstáculo à paz social e ao próprio desenvolvimento, exigindo uma tomada decisiva de posição por parte do governo e das classes trabalhadoras”⁷. E foram as classes produtoras que se uniram e deram o primeiro passo à frente.

Neste período, havia a existência da LBA, Legião Brasileira de Assistência, criada em 1942, que teve uma crescente atuação no Brasil durante décadas, mas atendia principalmente crianças pobres e a sua “ação era em prol da infância e destinava-se a evitar a ociosidade e a mendicância”⁸. Na verdade, a assistência social era exercida por organizações de caridade, em geral religiosas, ou por entidades filantrópicas com alcance reduzido a setores restritos.

Então, líderes do comércio, da indústria e da agricultura reuniram-se “em Teresópolis - RJ, entre os dias 01 a 06 de maio de 1945, para a primeira

⁵ Id. *ibid.*, p.12.

⁶ SESC, *Op. cit.*, p. 14.

⁷ SESC, *Op. cit.*, p.15.

⁸ ROSEMBER, Fúlvia. A LBA, o projeto casulo e a doutrina da segurança nacional . IN FREITAS, Marcos C. (org). *História Social da Infância no Brasil*. São Paulo : Cortez, 1997.

Conferência das Classes Produtoras, - CONCLAP⁹. Com o objetivo de harmonizar e pacificar o capital e o trabalho, discutindo então problemas como por exemplo o salário real dos operários, a qualidade de vida, a inflação, o aumento de renda nacional, a miséria, o desenvolvimento das forças econômicas e outros. Tinha chegado o momento em que os empresários precisavam modificar a relação com o empregado, repensando questões essenciais como salários e condições de vida. em 1946, um grupo de empresários, elaborou um documento decisivo para a criação do SESC. Era a: Carta da Paz Social, que teve reconhecimento por empregadores e empregados de vários ramos de atividade econômica. E no dia 13 de setembro do mesmo ano por Decreto Lei do Presidente Gaspar Dutra, obteve sua aprovação, cabendo então, à Confederação Nacional do Comércio o encargo de criar e organizar o Serviço Social do Comércio – SESC, entidade de direito privado e de natureza assistência. Destinada a planejar e executar direta e indiretamente medidas que contribuíssem para o bem-estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e suas famílias.¹⁰

4.1.6 Estrutura Física Sesc / Marechal Cândido Rondon

O SESC Marechal Cândido Rondon, ocupa uma área de 4.712 m² numa edificação de 2.360m², está localizado na Rua 12 de Outubro 1700, dispondo, assim, de sala para a administração, quadra poliesportiva, espaços especiais para a educação infantil, churrasqueira, área de lazer, diversas sala para cursos e ginástica, biblioteca, restaurante, salão social, consultório odontológico.

⁹ SESC, Op. cit., p.15.

4.1.7 Filosofia

“Sustentação e desenvolvimento firmada numa cadeia de valores, respeitando o individualismo e o profissionalismo dos colaboradores e da comunidade a qual está inserida. Estando sempre atento a missão: contribuir para o bem-estar social e a melhoria da qualidade de vida dos comerciários e da sua família, priorizando a educação para o acesso aos bens de cultura e ao processo civilizatório”.

4.1.8 Principais Serviços

Saúde

O SESC mantém serviço odontológico, com modernos equipamentos, serviço de esterilização, RX e sala de saúde bucal.

Além do atendimento odontológico são prestadas orientações, técnicas corretas de escovação e prevenção da cárie e doenças bucais. Bem como palestras e cursos orientando sobre saúde, alimentação e segurança, ministrados nas empresas e na unidade do SESC, por profissionais especializados. Também promovem eventos de atualização para profissionais de saúde, cursos para a CIPA e assessoria na realização da SIPAT.

Alimentação

O SESC em seu setor de alimentação, oferece um cardápio balanceado, supervisionado por nutricionista e preparado com o máximo de higiene tornando os pratos saborosos e saudáveis.

¹⁰ SESC, op. cit. p. 16.

Atividades físicas

O trabalho desenvolvido em exercícios físicos busca proporcionar o bem estar físico, corpo saudável e a socialização. As atividades esportivas são realizadas coletivamente visando maior integração entre os participantes

A unidade dispõe de um amplo e bem equipado espaço para a prática de musculação, ginástica, ginástica para gestante, exercícios preventivos e dança de salão, clube da caminhada e constantes atividades nas quadra poliesportiva e de areia, tais como: iniciação desportiva e especializada bem como desenvolvimento motor, sempre acompanhado de um profissional especializado preocupado com o bem estar de cada um.

Terceira idade

Reconhecer e valorizar a importância das pessoas da terceira idade é tarefa fundamental das atividades da unidade, um compromisso com a dignidade, o respeito e o amor os quais são essenciais no dia-a-dia destas pessoas. A participação em atividades variadas e específicas desenvolvidas especialmente para eles, visando a atualização de conhecimentos e práticas que reforcem o seu bem-estar. As atividades envolvem, entre outras coisas, a promoção de jogos, bailes, cursos e palestras, feiras de artesanato e danças.

Educação

Partir de atividades que fazem parte da vivência do cotidiano de cada criança para a aprendizagem é a educação oferecida pelo SESC e seu compromisso com a comunidade, buscando o desenvolvimento global que prioriza a cultura, enfatizando a construção do aprendizado com práticas vivenciais por meio de brinquedos e brincadeiras, pintura e desenho, jogos, dança, canto, histórias, passeios, piqueniques e outras atividades que desenvolvam o crescimento intelectual e a capacidade de interagir igualmente com a sociedade em que vivem, é experimentando o mundo, que a criança aprende a lidar com ele. Também na área de educação a unidade oferece o curso de alfabetização de adultos de primeira a Quarta série do ensino fundamental com a finalidade de suprir a escolarização de quem não teve oportunidade de concluir seus estudos da idade própria facilitando desta forma a inserção do aluno no mercado de trabalho.

Cultura

Manter e desenvolver as mais diversas atividades culturais é uma preocupação constante desta unidade do SESC, pois acreditam que é a cultura o elemento que fomenta a cidadania, e para tanto estão sempre inovando, com ações voltadas para a formação e a difusão de conhecimentos, e informações técnicas, são constantes as apresentações teatrais e musicais sempre da melhor qualidade e com renomados artistas do Brasil. O direcionamento dos serviços aos vários segmentos da comunidade tem revelado comprometimento e eficácia das ações da unidade. A biblioteca é também um espaço cultural bastante expressivo onde desenvolve-se mostras, oficinas literárias, grupos de estudos e pesquisas escolares além de empréstimo diário de livros.

Outra atividade cultural de grande abrangência junto a comunidade é a constante exposição de pintura, escultura, poesia, gravura e fotografias.

Lazer

O lazer é uma preocupação diária do SESC, para tanto oferece vários espaços onde crianças, jovens e adultos sentem-se valorizados e praticam as mais diversas atividades recreativas, como jogos de mesas, cama elástica, videoquê, jogos de quadra. A recreação de férias é outra atividade de lazer estruturada pelo SESC onde crianças e adolescentes participam de atividades diversas durante o período de férias sempre construindo seu espaço e aprendendo a interagir com os demais.

4.1.9 Estrutura Organizacional

O Sesc / M. C. Rondon possui uma equipe de trabalho, conforme segue:

Direção

Técnicos de Atividades

Odontologia

Educadores

Serviço de Atendimento ao Cliente

Serviços Gerais

4.1.10 Políticas de Recursos Humanos

A política de Recursos Humanos do SESC/Marechal Cândido Rondon é firmada com base na filosofia da Empresa, que considera as pessoas seu maior capital.

Nesse sentido, todos os esforços são envidados para que o ambiente de trabalho seja saudável e produtivo.

A Empresa procura atrair, manter, motivar e desenvolver seus talentos humanos, oferecendo benefícios como:

- Assistência Médica
- Seguro de Vida em Grupo
- Auxílio a estudos (ensino fundamental, médio, superior e pós-graduação)
- Programas de Treinamento
- Ginástica Laboral
- Alimentação (Refeitório, almoço com preço diferenciado)
- Fornecimento de Equipamento de Proteção Individual
- Plano de Cargos e Salários

Através da Associação fornece convênio;

- Farmácia
- Supermercados
- Postos de combustíveis

Além disso, a empresa prima por oferecer aos seus colaboradores programas de lazer e integração, tendo como opções:

- Campeonatos esportivos
- Festas comemorativas
- Viagens

4.1.11 Política de Treinamento

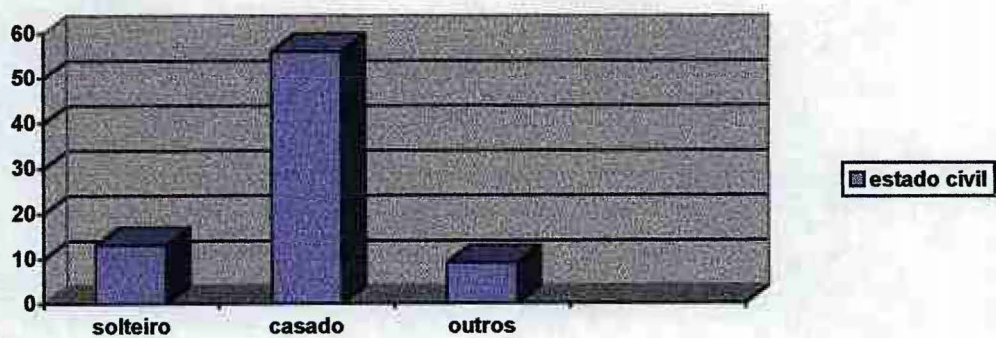
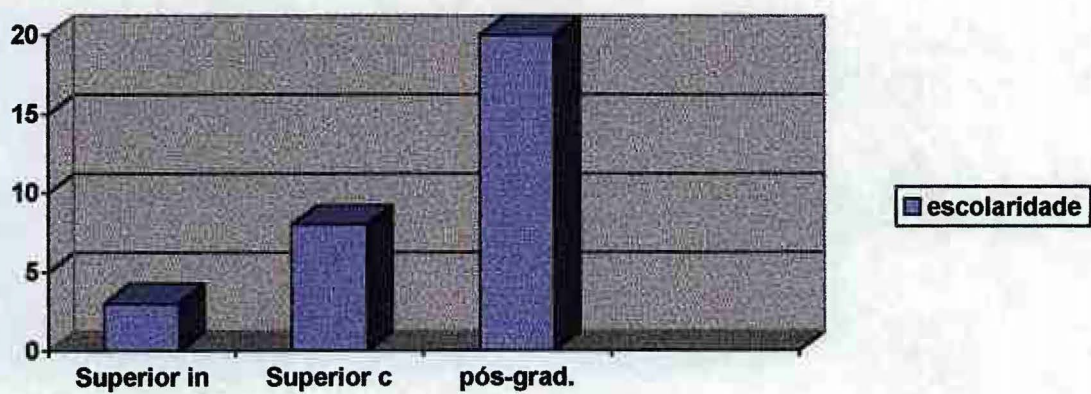
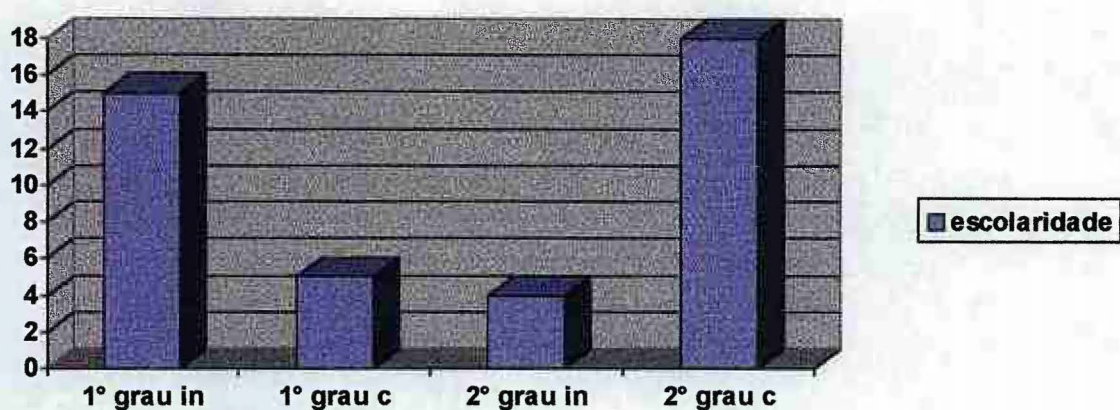
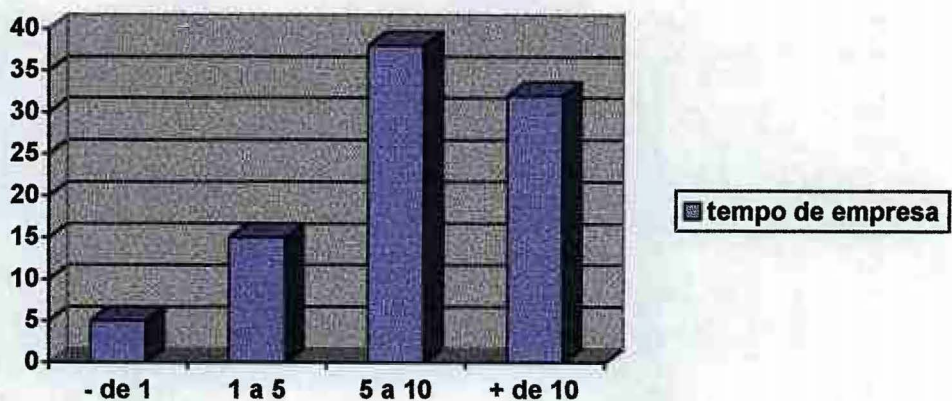
O SESC está constantemente inovando, seja no desenvolvimento de serviços ou em suas práticas de gestão. Por essa razão aposta em seus Talentos Humanos, desenvolvendo-os pessoal e profissionalmente.

Para isso estabelecemos uma Política de Treinamento, através da qual visam propiciar desde treinamento operacionais, que acontecem no dia a dia de trabalho, "on the job", oportunidades de atualização técnica, através de cursos externos, até desenvolvimento de competências de lideranças.

Todos os Diretores e técnicos de atividades, passam por treinamento em desenvolvimento de habilidades.

4.1.12 Indicadores

Abaixo apresentamos alguns gráficos sobre o perfil dos colaboradores:



4.1.13 Qualidade SESC

O SESC prima pela excelência de seus serviços os quais são avaliados constantemente através de pesquisas junto as pessoas que utilizam os serviços prestados.

Todo o processo compreende três etapas fundamentais: autenticidade, integridade, pureza.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Metodologia da pesquisa utilizada, se define como investigação descritiva, onde foram evidenciados o conhecimento das condições da empresa e o estabelecimento de programas que visam a qualidade e a responsabilidade social (por ser uma entidade social)

Como instrumento de pesquisa, utilizou-se da observação participante, uma vez que houve uma investigação *in loco*.

Outro instrumento, utilizado foi a entrevista, pela qual oportunizou um momento de encontro, de diálogo, onde obteve-se informações sobre assuntos da realidade dos funcionários, comunidade e da própria empresa.

Ressalta-se também a utilização de documentos (obtidos na Empresa e na Internet) os quais puderam nortear e mostrar a realidade vivenciada pela investigada, por meio da reunião de descrição e utilizações destes, referentes a Empresa.

Para liberação das entrevistas bem como o acesso a documentação da Empresa, foi necessário fazer uma solicitação junto a Direção Regional do SESC no Paraná.

Ao final das entrevistas apresentou-se a conclusão, a fim de que o aspecto relevante com base nos objetivos gerais fosse detectado.

6 ANÁLISE DE DADOS

Seguindo o objetivo proposto este trabalho de pesquisa foi desenvolvido com o objetivo de mostrar que toda a gestão da qualidade está centrada no ser humano, para tanto se investigou a atuação do SESC no que se refere a questão da responsabilidade social.

Pode-se verificar que a Empresa, trata das questões pertinentes a responsabilidade social, faz parte de sua cultura, e isto foi evidenciado pelas visitas realizadas. Pelas quais observou-se um ambiente agradável, limpo e organizado. Ressalta-se também que em todo os serviços oferecidos, há uma preocupação com a qualidade de vida dos clientes além da própria comunidade. A empresa procura manter a harmonia com a natureza tratando o ambiente da qual ela necessita e oferecendo programas de educação ambiental.

Outro fator surpreendente foi à própria questão da qualidade, busca-se , clientes, funcionários, comunidade e fornecedores, numa perspectiva de promover a qualidade de vida de todos envolvidos nos serviços oferecidos.

Ao reconhecer o funcionário como fator determinante na gestão da qualidade, conseqüentemente outros valores foram agregados a Empresa, tais como: reconhecimento da comunidade, compromisso e comprometimento em todas as ações dos seus colaboradores para com a empresa.

Nas entrevistas realizadas, pode-se evidenciar esses fatores, nas quais os entrevistados se colocaram com emoção ao falar da empresa. Não houve constrangimento por parte destes, em seus depoimentos, muito pelo contrário houve uma receptividade para com a investigadora.

Na questão do meio ambiente, não há observações que vá de encontro com o que a empresa tem como filosofia e visão, e isto faz parte de sua cultura, desde o início de suas atividades.

Ser uma empresa socialmente responsável, faz parte da visão da empresa, o foco no funcionário, então não é o marketing, e sim a satisfação de todos os seus colaboradores que é primado, e isto é declarado nas políticas de recursos humanos e na declaração de valores da empresa.

Ter tido a oportunidade de conhecer o SESC foi uma experiência inusitada, ao saber que num mundo cercado por um individualismo exacerbado devido à

concorrência, ainda existe uma esperança de transformação nesta sociedade, onde todos convivam em harmonia, e são felizes por prestarem serviços a uma empresa que reconhece e valoriza seu capital intelectual.

7 CONCLUSÃO

Primeiramente, houve a necessidade de contextualizar historicamente a administração, seus pensadores, métodos e conceitos. Com o surgimento da teoria das relações humanas, a teoria da administração sofre uma transformação conceitual, redirecionando o foco, que antes dava ênfase a estrutura organizacional, passam a dar ênfase as relações humanas nas organizações. A partir desta valorização das relações humanas passa a discutir a filosofia e o método e os impactos da qualidade na sociedade. A globalização exige todo um sistema de gestão de qualidade, como organização socialmente responsável pela qualidade de vida da sociedade como um todo.

Entretanto pelos estudos realizados conforme demonstra dados fornecidos pelos IBGE e DIEESE - 1989, a taxa de desemprego chega 20% em alguns estados, devido à globalização e a tecnologia, pois as empresas brasileiras ainda pautam sua prática de administrar como na época da industrialização, não se preparou para essa "nova" realidade, gerando assim a quebra de muitas empresas, pela falta de qualidade em seus produtos, qualificação dos seus funcionários e respeito pelo meio ambiente. Respeitando somente as exigências legais, sem oportunizar, e nem perceber que organizações só existem, por que existem seus funcionários, comunidade, meio ambiente e seus fornecedores que precisam ser tratados com ética.

A partir da base teórica deste trabalho, verificamos que organizações comprometidas com a responsabilidade social se preocupam com a qualidade de produção e com a qualidade de vida do seres humanos. A organização que assumir a responsabilidade social estará fazendo um grande marketing da sua empresa, pois, além de primar pela qualidade de seus produtos estará também primando pela qualidade de vida de seus clientes, funcionários,

Tal investigação, tornou possível retratar o objetivo da pesquisa, demonstrar que quando a empresa, dá mais valor ao ser humano, ao meio ambiente, a comunidade, os resultados são otimizados e conseqüentemente há a preservação

da organização num mercado altamente competitivo, pois não há o foco só no processo e na eficiência, e sim no cerne do trabalho – o ser humano.

8 REFERÊNCIAS

AGUILAR, F. J. A ética nas empresas. Rio de Janeiro : Jorge Zahar , 1996.

ARIOLI, E. E. Análise e soluções de problemas – O método da qualidade total com dinâmica de Grupo. Rio de Janeiro : Qualitymark , 1998.

BROCKA, B.; BROCA, M. S. Gerenciamento da qualidade. São Paulo : Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 4 ed. São Paulo : Makron Books, 1993.

COLENGHI, V. M. O & M e qualidade total – Uma integração perfeita. Rio de Janeiro : Qualitymark , 1997.

DRUCKER, P. Prática de administração de empresas. Rio de Janeiro : Fundo de Cultura, 1963. V. 1.

ESTEVES, A .P. S.. O dragão e a borboleta – sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo : Axis Mundi, 2000.

Folhetos e prospectos do SESC Marechal Cândido Rondon

FROES, C.; MELLO NETO, F. P. Responsabilidade social & cidadania – a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro : Qualitymark , 1999.

MARTINS, G. de A. Manual para elaboração de monografias e dissertações. São Paulo : Atlas, 2000.

O'DONNELL, K.. Raízes da transformação. A qualidade individual como base da qualidade total. 3. ed. Salvador : Casa da Qualidade, 1995.

RUIZ, J. Á. Metodologia Científica – Guia para a eficiência nos estudos. São Paulo : Atlas, 1985.

Serviço Social do Comércio – Departamento Nacional. Normas Gerais para aplicação das Diretrizes Gerais de Ação do SESC. Rio de Janeiro 1976.

_____. Departamento Regional no Paraná. **Memorial SESC/Paraná.** Curitiba 1996

SESC-SENAC. Tudo o que você precisa saber sobre SENAC e SESC - 50 anos valorizando o trabalhador do comércio: 1946-1996.

SESC 50 anos. Texto de Ignácio de Loyola Brandão. Ed. Dórea Books and art – DBA. 1997

ANEXOS

ANEXO 1 -ENTREVISTAS

Entrevista 01

Nome: Cíntia Schnitzer Limberger

Cargo: Assistente de Atendimento

Tempo de serviço: 8 anos

1. A empresa assegura os direitos dos funcionários de acordo com a Lei vigente no País?

R. Sim. Respeita e paga os encargos sociais, mantém um programa de segurança no trabalho, numa perspectiva de prevenção. Mediante orientações e treinamentos contínuos.

2. Possui Comissão Interna de prevenção de acidentes;

Um programa de Ginástica Laboral (a qual faz parte do programa de segurança e saúde no trabalho).

O foco da Empresa desde a sua fundação é o funcionário, proporcionando treinamento, objetivando o desenvolvimento contínuo dos seus funcionários no aspecto formal e informal da educação.

Isto resulta em motivação e a atitudes de comprometimento com o trabalho que desenvolvem.

3. E no que se refere ao consumidor, há uma política que atenda as respectivas reclamações, sugestões, etc?

R. Sim. SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor, que anota sugestão e reclamações.

O trabalho é realizado em cadeia, onde todas as áreas são envolvidas no que se refere ao serviço. Objetivando dá retorno ao cliente, pois o cliente é essencial .

4. Realiza monitoramento e avaliação de desempenho de seus funcionários, dá-lhes incentivo e reconhece o seu desempenho e competência? De que forma?

R Sim. Avaliação Anual – a avaliação será medida pelo auto-desenvolvimento do funcionário, como forma de estimula-los.

Há treinamento contínuo, além de atender sugestões de todos os funcionários objetivando melhoria do ambiente de trabalho.

Trabalha com o *feedback*, objetivando mudanças atitudinais e um ambiente mais agradável, além da busca pela melhoria contínua.

6. Descreva o compromisso social da sua Empresa.

R. Está escrito na nossa missão e valores, mas eu que acompanhei praticamente desde o início SESC, há um compromisso com a idoneidade, transparência e honestidade em tudo que a empresa realiza.

7. Qual(is) área(as) de atuação em comunidade que a empresa desenvolve seu trabalho social?

R. Pelo SESC são desenvolvidas várias ações que possibilitam o atendimento da comunidade.

Cuida do meio ambiente, por meio de desenvolvimento de projetos preservação ambiental, reciclagem do lixo, além de incentivar a comunidade a buscar a melhoria da qualidade de vida.

8. Você considera o SESC uma empresa socialmente responsável ?

R. Sim pois está sempre interessado em promover o bem estar e a promoção a saúde;

Em suas ações sempre a uma preocupação com a idoneidade das ações da empresa, perante aos clientes, funcionários, comunidade e com o meio ambiente.

9. Por ser uma empresa socialmente responsável, observa-se algum retorno (marketing/vendas) ?

R. Sim, o SESC tem o respeito junto a comunidade.

10. Por ser uma empresa socialmente responsável, você percebe que a uma melhoria no comportamento dos funcionários?

R. De uma maneira geral. Pois o SESC assegura o melhor emprego, trabalha com a melhoria da Qualidade de Vida. Sentem-se felizes por participarem de todas as ações da empresa.

Além do que as equipes são formadas a partir do perfil e do cargo do funcionário ele se responsabiliza e se auto-gerencia – Há um comprometimento com o trabalho desenvolvido.

ENTREVISTA 2

Nome: Júnior Paulinho Nisczack

Cargo: Técnico de atividades

Tempo: 11 anos

Atividade: Planejamento e organização de eventos em recreação

1. O que você acha de trabalhar numa empresa como o SESC?

R. Gratificante, Um sonho”, pois sempre quis trabalhar aqui. O que mais chama atenção é a união e a preocupação de um pelo outro e a preocupação com o cliente.

Eu fico pensando no melhor quando oferecemos um serviço, fico pensando, se ira de encontro a necessidades dos clientes, se como cliente eu iria gostar, por isso procuro fazer o melhor.

2. Você acha que a empresa oferece oportunidades de crescimento pessoal e profissional?

R. Oferece. Eu mesmo entrei como artífice de manutenção e hoje sou técnico de atividades. Sempre é feita a seleção, e os funcionários são reclassificados. Isto é crescimento pessoal também.

3. Como se dá a comunicação entre funcionários de uma maneira geral? Chefes, subordinados e outros?

R. Boa. Há diálogo com técnico e diretora, podemos falar abertamente.

4. Quanto aos benefícios sociais que a Empresa oferece, como você os classifica? Bons, ótimos ou excelentes.

R. Excelentes. Temos UNIMED, benefício odontológico, alimentação, funeral entre outros, além de momentos integração.

5. Como você vê a segurança oferecida pela empresa no ambiente de trabalho. A empresa oferece condições saudáveis para o desenvolvimento do trabalho?

R. Oferece. Todos o EPIs, organização, limpeza, palestras de orientação como utilizar de maneira correta todos os equipamentos.

6. Quanto à preocupação da empresa com a comunidade, acha importante?

R.Muito importante, há trabalhos em asilos, hospitais, escolas entre outros.

7. Se houvesse alguma melhoria para ser feita no que se refere ao trabalho, comunicação, participação dos funcionários, o que você faria?

R.A busca contínua pela qualidade no trabalho.

ENTREVISTA 3

Nome: José Zimmermann

Cargo: Guarda de Segurança

Tempo: 5 anos

Atividade: Vigiar todas as dependências da empresa, controlar entrada e saída de material.

1. O que você acha de trabalhar numa empresa como o SESC?

R. Ótimo. Dá benefícios aos funcionários.

2. Você acha que a empresa oferece oportunidades de crescimento pessoal e profissional?

R. Sim, busca dentro da empresa a valorização dos funcionários "promoção".

3. Como se dá a comunicação entre funcionários de uma maneira geral? Chefes, subordinados e outros?

R. Boa. Clara, discutida, nunca se toma decisões sozinho. Filosofia transparente desde a Direção até os funcionários.

4. Quanto aos benefícios sociais que a Empresa oferece, como você os classifica? Bons, ótimos ou excelentes.

R. Ótimos. Temos UNIMED, benefício na alimentação e dentista, seguro de vida.

5. Como você vê a segurança oferecida pela empresa no ambiente de trabalho. A empresa oferece condições saudáveis para o desenvolvimento do trabalho?

R. Sim, Treina grupos, reciclagem

6. Quanto à preocupação da empresa com a comunidade, acha importante?

R. Muito importante.

7. Se houvesse alguma melhoria para ser feita no que se refere ao trabalho, comunicação, participação dos funcionários, o que você faria?

R. sempre melhorar e buscar melhorias para fortalecer as relações e ampliar os serviços.