

**IVY MARUCHEL TOZZE**

**UM ESTUDO SOBRE AS REPERCUSSÕES DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS  
PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS**

**CURSO DE PSICOLOGIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA SAÚDE  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
SÃO PAULO  
2010**

**IVY MARUCHEL TOZZE**

**UM ESTUDO SOBRE AS REPERCUSSÕES DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS  
PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS**

**Trabalho de conclusão de curso como  
exigência parcial para a graduação no  
curso de Psicologia, sob orientação do  
Prof. Dr. Fábio de Oliveira.**

**CURSO DE PSICOLOGIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA SAÚDE  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
SÃO PAULO  
2010**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus familiares, especialmente aos meus pais, por me darem todo apoio, carinho e respaldo financeiro ao longo desses anos.

Agradeço também ao meu supervisor que me auxiliou em todo o processo de construção da pesquisa. Agradeço ainda a todos os funcionários que contribuíram com a mesma.

Por fim, presto sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de qualquer forma, influenciaram e acreditaram no sucesso deste trabalho.

## **RESUMO:**

Este projeto visa identificar e investigar quais os efeitos de estratégias utilizadas por uma empresa de lava - rápidos que têm por objetivo aumentar a produtividade de seus funcionários. Um dos aspectos a serem destacados é que essa investigação partiu do princípio de que muitos administradores utilizam-se seja de técnicas de controle através de relações de poder estabelecida na empresa, seja através de técnicas de motivação através da punição ou recompensa dos funcionários, para induzir um tipo de conduta planejada por eles, passando a elaborar estratégias para manipular algumas variáveis do ambiente organizacional. A metodologia consistiu em entrevistas semi - dirigidas realizadas com funcionários operacionais e gerência. A abordagem utilizada para a compreensão do fenômeno foi a da psicologia social do trabalho. Nesta investigação verificamos que a empresa adota inúmeros meios para controlar seus funcionários. A maioria dos funcionários identificou no plano de metas empregado pela empresa, uma forma de controle de suas atividades e meio de assegurar a produtividade. Os funcionários mais afetados por esse sistema de metas referem-se àqueles que atuam diretamente na lavagem do veículo, ou seja, os cargos operacionais.

Palavras-chave: motivação, produtividade, gestão de pessoas, controle.

## SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO .....	1
II. OBJETIVOS .....	20
III. METODOLOGIA.....	21
IV. RESULTADOS.....	23
V. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO .....	33
VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38
ANEXO.....	40

## I. INTRODUÇÃO

Sabemos que as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos, da mesma forma que as instituições constituem um meio para aquelas alcançarem seus objetivos pessoais.

De acordo com fontes da ABRH<sup>1</sup>, atualmente muitas organizações estão ampliando sua visão e sua atuação estratégica, buscando considerar seus funcionários como parceiros da organização para o alcance de seus objetivos, de modo que todo o processo produtivo seja somente realizado com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso.

No entanto, sabemos que grande parte das organizações ainda tratam seus funcionários como recursos produtivos ao invés de “parceiros”. Nesse caso, sendo considerados sujeitos passivos pelas organizações, precisam ser administrados, o que envolve um maior controle, planejamento, organização e direção de suas atividades.

Considerando essa concepção de gestão de pessoas, este projeto surgiu a partir da curiosidade em observar as possíveis estratégias que as empresas utilizam para assegurar a produtividade de seus funcionários, quando estes são considerados como recursos.

O objetivo da pesquisa foi investigar quais as estratégias presentes em uma empresa de limpeza de veículos e quais as repercussões nos funcionários.

Para fundamentar esta investigação, recorreremos principalmente a conceitos

---

1 : Fonte: Associação Brasileira de Recursos Humanos. Disponível em [www.abrh.com.br](http://www.abrh.com.br), acessada em Março de 2010.

empregados por Chiavenato, juntamente com a discussão do fordismo e do toyotismo, para contextualizar aspectos da moderna gestão de pessoas e as mudanças e transformações que ocorreram ao longo do século XX após a Revolução Industrial.

Tais mudanças influenciaram demasiadamente as organizações, principalmente, em relação à maneira de gerir pessoas. Marras (2000) descreve cinco fases evolutivas da Gestão de Pessoas no Brasil, que podem ser classificadas da seguinte forma:

1ª) Fase contábil (até 1930): caracterizada pela preocupação existente com os custos da organização onde trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: comprava-se a mão-de-obra e, portanto, as entradas e saídas deveriam ser registradas.

2ª) Fase legal (1930 a 1950): preocupada também com o acompanhamento e manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista, registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional encarregado apenas de acompanhar e manter as leis trabalhistas.

3ª) Fase tecnicista (1950 a 1965): marcada pelo início da operacionalização de serviços como treinamento, recrutamento, seleção, cargos e salários entre outros, em função da implantação da indústria automobilística.

4ª) Fase administrativa (1965 a 1985): buscou transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com sindicatos, sociedade etc.). Os gerentes de relações industriais passaram a ser chamados de gerentes de recursos humanos.

5ª) Fase estratégica (1985 até a atualidade): demarcada pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelado ao planejamento estratégico central da organização, onde surgem as primeiras preocupações de longo prazo, por parte das empresas com seus trabalhadores.

Chiavenato (2005) classifica as transformações ocorridas após a Revolução Industrial em três eras organizacional distintas: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação.

### **Era da Industrialização Clássica**

Considera-se como a Era da Industrialização Clássica, o período que se estendeu após a Revolução Industrial (século XVIII) até meados de 1950.

Sua maior característica refere-se à intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial.

A principal característica das organizações eram serem ambientes conservadores, estáticos, previsíveis, com poucas e gradativas mudanças.

Nesse período, surge um modelo de produção em massa que revolucionou a indústria automobilística, denominado fordismo.

## **Fordismo**

O fordismo foi criado por Henry Ford, fundador da Ford Motor Company, aproximadamente em 1913. O intuito desse modelo de produção era fabricar um modelo de veículo, o modelo T, por um preço relativamente baixo para ser vendido em massa, adaptando os métodos do taylorismo (organização científica do trabalho) à indústria automobilística.

Essa nova forma de organização de trabalho chocava-se com o antigo regime, caracterizado por funcionários especializados, que produziam artesanalmente os veículos. A produção passou a ser em massa como forma de reduzir o custo de produção, sendo necessário, para isso, obter uma maior racionalização das operações efetuadas pelos funcionários, com o intuito de combater o desperdício. A forma encontrada para racionalizar essas operações foi parcelando as tarefas dos funcionários e padronizando as peças de produção.

Assim sendo, a empresa conseguiu diminuir os custos de produção, aumentando o consumo, de modo que a concorrência não teve outra opção se não, adaptar-se ao modelo fordista, que se tornou o grande referencial da indústria automobilística de então.

Entretanto, para que esse sistema continuasse funcionando efetivamente, era necessário existir uma demanda contínua capaz de absorver o aumento da produção, ou seja, um consumo de massa. Além disso, este sistema gerou uma grande insatisfação dos funcionários, pois além do trabalho tornar-se repetitivo, também houve uma elevação na taxa de exploração do trabalho dos operários.

De acordo com Benjamin Coriat, citado por Gounet (1999):

*“Fundamentalmente, na medida em que inauguram um novo modelo de emprego produtivo da força de trabalho operária, é a uma formidável elevação da taxa de exploração que se deve creditar as novas normas de trabalho”. (p. 90)*

Desta forma, os operários produziam mais durante o mesmo lapso de tempo, sendo remunerado com o mesmo salário.

O fordismo teve seu ápice no período posterior à Segunda Guerra Mundial, nas décadas de 1950 e 1960, período classificado por Chiavenato (2005) como a Era da Industrialização Neoclássica, entrando em declínio a partir da década de 1970 e sendo gradativamente substituído pela produção enxuta, modelo de produção baseado no sistema toyota de produção, também conhecido por toyotismo.

### **Era da industrialização Neoclássica**

Teve início logo após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Foi caracterizado por um ambiente de intensificação e aceleração das mudanças ambientais, com uma cultura de valorização da renovação e da revitalização. O contexto mundial era um contexto em que as transações comerciais tornavam-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competição entre as empresas.

## Toyotismo

Nesse mesmo período, classificado por administradores como a Era da industrialização Neoclássica, surge em meados das décadas de 1950 a 1970, em resposta à grande concorrência norte-americana, o toyotismo no Japão.

De acordo com Antunes (1999), o toyotismo surgiu em resposta a uma crise que surgiu no início dos anos 70: o capitalismo viu-se diante de um quadro crítico acentuado e complexo, uma vez que essa crise é acompanhada por mutações internas no âmbito econômico, social, política e ideológica, com fortes repercussões no ideário, na subjetividade e nos valores constitutivos da classe trabalhadora. Os traços mais evidentes dessa crise referem-se à queda da taxa do lucro dada, dentre outras coisas, pelo aumento da força de trabalho, conquistada durante o período pós 45, através da intensificação das forças sociais dos anos 60, que objetivaram o controle social da produção, pelo esgotamento do padrão de acumulação taylorista-fordista de produção, dado pela incapacidade de responder à retroação de consumo que se acentuava, pelo incremento acentuado das privatizações, tendência generalizada às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho, entre outras coisas.

Este cenário fez com que as empresas começassem a buscar novos mercados para seus produtos, tornando extremamente acirrada a competição comercial, aumentando a exigência por qualidade e variedade, ao invés da fabricação dos produtos padronizados fabricados em série e em grande escala como no fordismo. Essas mudanças tiveram consequências diretas sobre as

formas de organização do trabalho dentro das empresas: a flexibilização da organização da produção e da forma de trabalho passa a ser requisitos essenciais para se ter garantia de um lugar no mercado.

Na década de 80, o toyotismo expandiu-se rapidamente para diversos países industrializados da Europa e Estados Unidos, estando presente até hoje devido à sua eficiência técnica.

Diferentemente do fordismo, a produção deveria ser feita em pequenas quantidades, de acordo com a demanda de consumo. A empresa deveria produzir apenas aquilo que seria vendido, como forma de combater o desperdício. Era o consumo, portanto, que determinava a quantidade de produção.

De acordo com Ferro (1990), o toyotismo adota métodos e princípios que se baseiam em três alicerces: *just in time*, *muda* e *kaisen*. O *just in time* refere-se a um sistema sincronizado de produção em fluxo sem estoques, seu objetivo é *produzir o necessário, na quantidade necessária e no momento necessário*. *Muda* significa eliminar totalmente os desperdícios decorrentes do processo de produção. Os métodos de trabalhos são analisados criteriosamente com a finalidade de serem otimizados, evitando movimentos desnecessários. O trabalho tende a ser padronizado, o tempo para execução de cada operação tende a ser reduzido e a sequência de trabalho, definida através da utilização de técnicas de tempos e métodos. Essa padronização tem a finalidade de manter os mesmos níveis de produtividade e de qualidade, independentemente do operador. *Kaisen* significa o melhoramento contínuo da produtividade e da qualidade. Para assegurar esses dois itens, em 1962 a Toyota adotou o programa dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ).

Em relação aos recursos humanos, houve um maior aproveitamento da potencialidade humana em todos os níveis, com ênfase no trabalho em grupos e na cooperação. Outra característica é o fato do treinamento ser extensivo e ocorrer no próprio local de trabalho, já que é nesse cenário que a produção efetivamente ocorre. Em relação às tarefas, não há rigidez nas especializações das mesmas, havendo um rodízio entre os trabalhadores para executá-las. Dessa forma, os trabalhadores tornar-se-iam mais qualificados, por saberem operar diferentes tipos de máquinas e executarem as mais variadas tarefas. Além de, eliminar o trabalho repetitivo e desmotivante, que costuma ocorrer no modelo de produção do fordismo.

A ascensão na carreira é um processo lento, baseado em tempo de serviço e em avaliações individuais, sendo essas últimas, realizadas durante um período longo e considerando aspectos não só relacionados à produtividade dos funcionários, mas também, fatores como criatividade e participação. Os salários estão vinculados ao tempo de serviço, nível educacional e ao *status* da posição, além das bonificações individuais e da companhia. Aspectos como o enriquecimento profissional e “cliente satisfeitos” começam a serem enfatizados.

Enfim, podemos resumir o modelo toyotista como um sistema de organização da produção baseado em respostas imediatas às variáveis da demanda, que exigem uma organização flexível do trabalho.

De acordo com Alves (1999), o toyotismo pode ser considerado como a mais radical experiência de organização social da produção de mercadorias sob a era da mundialização do capital, sendo adequada, por um lado, às necessidades da acumulação da capital na era da *crise de superprodução*, e, por outro lado,

adequada à nova base técnica da produção capitalista sob a III Revolução tecnológica, sendo, portanto, capaz de desenvolver suas plenas potencialidades e de manipulação da subjetividade própria. O autor considera como sendo o aspecto original do toyotismo, a articulação e continuidade da racionalização do trabalho, intrínseca ao taylorismo e fordismo, com as novas necessidades de acumulação capitalista.

Atualmente, apesar do modelo toyotista estar vigente em grande partes das empresas, com o intuito de flexibilizar o trabalho e diminuir o desgaste físico e emocional decorrentes do trabalho operacional, alguns autores defendem que este modelo não visa melhorar as condições de trabalho e, sim, aprimorar a utilização da força de trabalho, adequando às características atuais do capitalismo globalizado. De acordo com Bernardo (2006), ao analisar duas montadoras de automóveis japonesas, afirma que:

*“As vivências dos trabalhadores discutidas neste capítulo indicam que o discurso apresentado por autores da área de gestão empresarial na atualidade – que busca mostrar uma valorização dos trabalhadores e uma maior humanização do trabalho em relação aos modelos anteriores – está distante daquilo que é vivenciado no cotidiano do chão-de-fábrica. Os mecanismos de controle utilizados – possibilitados, sobretudo, pela força da ameaça de demissão – são vivenciados pelos trabalhadores como formas de violência: violência psicológica, no caso das 'pressões' e das 'humilhações' cotidianas, e violência física, no caso da imposição de um ritmo de trabalho 'insuportável' ”. (p. 185)*

Svartman (2009) ao realizar um estudo de caso numa metalúrgica da região do ABC paulista, também faz um questionamento acerca desse modelo:

*“Resta ainda uma pergunta fundamental que para ser respondida depende do estudo de teorias que possam relacionar as experiências de trabalho ao funcionamento da organização social da produção: o modo de produção capitalista poderia ser compatível com uma verdadeira superação de antigas formas de sofrimento no trabalho, como a monotonia e o tédio ligados às atividades simples, o adoecimento ligado*

*ao uso mecânico do corpo (LER/DORT), o impedimento de participação efetiva na gestão do trabalho, o sentimento de dispensabilidade e a ameaça constante de exclusão pelo desemprego?”. (p. 34)*

A partir desses relatos, cabe analisar se a empresa em questão apresenta características do toyotismo, de modo a flexibilizar e amenizar os impactos do trabalho operacional.

### **Era da informação**

O período da Era da Informação iniciou-se na década de 1990, caracterizada pelas mudanças cada vez mais turbulentas e imprevistas. Neste período, surge a tecnologia da informação, que transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global. Dessa forma, as organizações passaram a requerer agilidade, mobilidade e inovação para enfrentarem a nova demanda do mercado mundial.

O cenário atual possui tendências que envolvem globalização, tecnologia, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade.

Nesta pesquisa, daremos ênfase aos aspectos que envolvem, principalmente, a produtividade, fazendo uma análise crítica das estratégias utilizadas pelas empresas. Destacaremos esse aspecto, pois, apesar de mencionarmos diferentes formas de classificar as transformações ocorridas ao longo dos séculos na prática de gestão de pessoas, podemos identificar em todas elas, a preocupação com o aumento da produtividade e a procura por meios de racionalizar o comportamento humano, sendo as relações entre empresa e funcionários, na grande maioria das organizações, determinadas por fatores econômicos.

## **A questão da Produtividade no modelo clássico**

Segundo um artigo de Rubens Fava (2006), a palavra produtividade foi mencionada pela primeira vez em 1766, em um artigo científico assinado por François Quesnay. Em 1878, foi esboçada a primeira definição de produtividade com a afirmação:

*“o grande objetivo do trabalho deve ser tornar o trabalho o mais produtivo possível, isto é, conseguir a maior quantidade de riqueza que pudermos com uma razoável quantidade de trabalho”. (Jevons apud Java, 2006)*

Em 1883, a produtividade foi considerada como sendo a “faculdade de produzir” ou o “desejo de produzir”.

Com o surgimento do sistema econômico capitalista, as organizações passaram a buscar, cada vez mais, estratégias para tornarem seus funcionários mais produtivos e eficientes.

No modelo clássico de gestão de pessoas, os principais meios para aumentar a produtividade eram:

- Redução de custo através da seleção de operários com qualificações mínimas e, conseqüentemente, salários mais baixos;

- Padronização das atividades: as tarefas eram homogeneizadas, garantindo um maior controle e supervisão das atividades;

- Apoio da tecnologia: aplicação do princípio de linha de montagem garantindo um melhor rendimento da tecnologia na época.

Conforme mencionado anteriormente, o fordismo é o grande exemplo do modelo clássico.

O grande investimento em máquinas eficazes gerava uma maior produção em um período de tempo menor. Conseqüentemente, o custo de mercadoria diminuía e o salário também, já que ele representa aquilo que é necessário para um operário reproduzir a vida. Ainda que o salário permanecesse o mesmo, era grande a diferença entre aquilo que o funcionário custava e o valor da mão-de-obra que ele fornecia.

Houve uma intensificação do trabalho: o operário produzia mais durante o mesmo período de tempo, no entanto, remunerado com o mesmo salário.

Esse modelo, embora tenha gerado altíssimos lucros nas empresas, também trouxe desvantagens e limitações: os cargos simples e repetitivos tornavam as tarefas monótonas, gerando uma insatisfação muito grande por parte dos funcionários. Essa insatisfação gerava apatia, fadiga psicológica, desinteresse e perda de significado do trabalho, induzindo os funcionários a reivindicarem por maiores salários e melhores condições de trabalho, como uma forma de amenizá-la.

Esse descontentamento também pode ocasionar uma maior rotatividade de pessoal, o que significa, de certa forma, despesas para as empresas, que terão que contratar outros funcionários.

Outra questão decorrente desse modelo são as conseqüências do trabalho individualizado e isolado: o trabalho é realizado em uma situação de confinamento social, pois, cada funcionário tem sua tarefa específica e nenhum contato interpessoal ou social com os colegas de trabalho, há apenas uma interdependência das tarefas.

Outra tática, utilizada para garantir a produtividade dos funcionários, é manter

o controle da atividade através de uma relação de poder existente.

No modelo taylorista-fordista é adotado um método caracterizado por uma constante pressão dos patrões para que os operários elevem sua produtividade.

Nesse modelo, em que o monopólio da chefia é predominante, a organização tem que controlar, fiscalizar e monitorar os comportamentos dos funcionários, impossibilitando-lhes exercer sua própria auto-direção e autocontrole.

Com as rápidas transformações culturais, sociais e econômicas, representadas pela era da informação, ainda que o modelo clássico seja utilizado por algumas empresas, outras exigências surgiram em relação ao mercado de trabalho, tornando o modelo ultrapassado.

Em relação ao modelo toyotista, ele se faz muito presente nas organizações, porém sofreu uma série de mudanças ao longo dos anos.

Atualmente, disputas entre equipes, premiações e ascensões profissionais aparecem como formas de coagir ou motivar os funcionários para que eles produzam mais.

### **Novas estratégias: modelo contingencial**

Sabe-se que as empresas dependem extremamente da ação e da participação de seus empregados para continuarem produzindo conforme as condições do mundo organizacional, implicando constantes alterações e mudanças na maneira de atrair, desenvolver e manter pessoas.

Com a era da informação, uma nova ênfase foi dada em relação ao papel do funcionário: as organizações passaram a exigir diversas habilidades e

conhecimentos para a execução da tarefa. Além disso, ele passou a ter autonomia e independência maior para executá-las.

Outra mudança que ocorre é em relação ao desenho dos cargos, em que predomina um modelo contingencial: a pessoa passa a se sentir responsável pelo sucesso ou pelo fracasso das tarefas em função de seus esforços. Ela percebe e avalia seu próprio desempenho enquanto executa a tarefa, sem intervenções de um terceiro.

De acordo com Chiavenato (2008), quando a pessoa encara o seu trabalho como significativo ou de valor, conhecendo e se sentindo responsável pelos resultados, os resultados do trabalho tendem a aumentar.

Esse modelo contingencial, ao valorizar uma adequação do cargo ao ocupante, supostamente melhora o relacionamento entre as pessoas e seu trabalho.

Vale ressaltar que o enriquecimento de cargos pretende, não apenas melhorar a condição de trabalho, mas também aumentar a produtividade e reduzir das taxas de rotatividade e de absenteísmo de pessoal, proporcionar melhor desempenho no trabalho, elevar a motivação intrínseca e a satisfação do funcionário.

### **Motivar os funcionários**

De acordo com Chiavenato (2008), a motivação é um fator interno que pode influenciar demasiadamente o comportamento humano, mobilizando o indivíduo a agir de uma determinada forma.

Segundo Vroom *apud* Chiavenato (2008), a motivação de produzir é função de três fatores principais: do desejo de alcançar objetivos, da relação que o indivíduo percebe entre produtividade e o alcance de seus objetivos individuais e a capacidade percebida de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade.

Partindo da concepção desses autores, é possível sugerir que muitos administradores utilizam-se de técnicas de motivação para induzir um tipo de conduta planejada por eles.

Nas empresas, há uma grande crença difundida de que oferecendo recompensas às pessoas, resultará em melhor desempenho no trabalho:

*“Vá buscar os incentivos corretos e a produtividade ocorrerá” e “pagar por mérito é, em princípio, desejável”* são frases citadas por alguns autores, em uma das obras de Alfie Kohn (1998), ilustrando esse pensamento.

No século XX, a remuneração fixa foi empregada para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários. O salário representa um elemento simbólico e intercambiável, a pessoa empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se com uma atividade cotidiana e com um padrão de desempenho na organização. No entanto, atualmente, a remuneração fixa funciona, de modo geral, apenas como um fator higiênico e insatisfatório, não sendo suficiente para motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos.

Herzberg *apud* Chiavenato (2008), afirma que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores: motivacionais e higiênicos. Fatores higiênicos referem-se a fatores extrínsecos definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle, como por exemplo: salários e

benefícios, tipo de chefia, políticas e diretrizes organizacionais. Esses fatores, quando são considerados ótimos, apenas evitam a insatisfação não elevando a satisfação ou, se a elevam, não a mantêm continuamente. Por outro lado, quando são péssimos, provocam a insatisfação.

Desde a década de 1980, empresas começaram a adotar a remuneração variável como uma maneira de motivar intrinsecamente os funcionários, sendo esse tipo de remuneração, relacionada ao cargo e à natureza da tarefa desempenhada, e, portanto, controlável pelo indivíduo, supostamente levando-o ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando na auto-realização.

Assim, o pagamento pela recompensa constitui-se, hoje em dia, como uma estratégia comum e muito utilizada, já que, muitos acreditam que o dinheiro tenha um papel reforçador.

Para muitos empresários, não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização, é preciso incentivá-las a fazer o melhor possível, ultrapassando o desempenho atual e atingindo metas maiores.

Atualmente, os sistemas de recompensas empregados pelas empresas incluem não somente benefícios como salário, férias, prêmios e promoções, mas, também, outras recompensas não tão visíveis, como por exemplo, segurança no trabalho.

De acordo com Chiavenato (2005), a maioria das organizações adota vários tipos de recompensas financeiras, que podem estar relacionadas com os objetivos de realização empresarial, como lucro ou prejuízo, ao tempo de serviço, ao desempenho excepcional ou, ainda, relacionadas com resultados departamentais, divisionais ou até mesmo globais.

Já o sistema de punições inclui medidas disciplinares, que visam orientar o comportamento das pessoas a evitar comportamentos que desviem do padrão esperado, advertindo o funcionário quando necessário, seja de forma verbal ou escrita. Em casos mais extremos, ele visa punir o funcionário através da suspensão de seu trabalho ou de seu desligamento da empresa.

### **Sistema de remuneração estratégica: uma possível forma de recompensa**

Hoje em dia, conforme mencionado acima, a maior parte das organizações bem sucedidas estão adotando programas de remuneração flexível e variável.

Isso ocorre devido a alguns prós que esse tipo de remuneração oferece, tais como: motivar o funcionário intrinsecamente, dando ênfase à auto-realização pessoal, o fato de ajustar a remuneração às diferenças individuais das pessoas, focalizar os resultados e o alcance de objetivos etc.

De acordo com Wood Jr e Picarelli (1999), as profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração, não fazendo mais sentido, recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base em descrição de atividades e definição de responsabilidades, como ocorre nos sistemas tradicionais de remuneração.

O sistema de remuneração estratégico surge como uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. Primeiro, no sentido de considerar todo o contexto organizacional, levando em conta a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial da empresa. Segundo, os indivíduos passam a serem remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta sua

contribuição para o sucesso do negócio: as características pessoais, do cargo e o vínculo com a organização. Além de considerar os conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e resultados.

Segundo os autores, o sistema de remuneração estratégico pode ser dividido em três principais componentes: remuneração fixa, remuneração por desempenho e formas especiais de recompensa. Sendo classificados em oito grandes grupos: remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidade, remuneração por competência, planos privados de aposentadoria (remuneração fixa); remuneração variável, participação acionária (remuneração por desempenho) e alternativas criativas (formas especiais de recompensa).

### **Mecanismos de controle**

Em meados da década de 90, ocorreram mudanças na maneira em que as organizações geriam o seu negócio, aumentando a preocupação com a produtividade e o maior controle.

De acordo com Foucault (2003):

*“[...]Para que o homem transformasse seu corpo, sua existência e seu tempo em força de trabalho, e a pusesse à disposição do aparelho de produção que o capitalismo buscava fazer funcionar, foi preciso todo um aparelho de coações [...] Todas essas coações estão referidas a um mesmo sistema de poder” .(p.67)*

Foucault, em sua análise, ajuda a compreender os diversos mecanismos de controle, existentes nas atuais organizações empresariais: uma das formas existentes de controle refere-se ao controle do espaço, feito por meio do enclausuramento e do quadriculamento do ambiente, visando controlar presenças

e ausências, vigiando o comportamento de cada um a todo o momento.

Outra tática para vigiar e controlar os indivíduos refere-se ao controle do tempo e das atividades, podendo ser feito através de cartão de ponto, crachás de identificação discriminando o nível de cada funcionário, obrigatoriedade de uniformes para diferenciar cada setor, existência de câmeras e o olhar vigilante de supervisores, colegas, chefes etc.

Essas abordagens de controle são utilizadas como forma de incentivo para estimular o cumprimento das normas e a punição para desestimular o não cumprimento delas, moldando o comportamento do funcionário da empresa.

Foram mencionadas apenas algumas formas de controle para ilustrar a importância que esse mecanismo adquiriu nas organizações. Entretanto, há outras formas de controle que serão investigadas na empresa em questão.

## **II. OBJETIVOS**

Partindo do pressuposto de que a empresa utiliza-se de inúmeras técnicas para induzir seus funcionários a comportarem-se conforme os valores da empresa, este projeto visa identificar quais das táticas mencionadas anteriormente estão presentes na empresa em questão, como meio de garantir a produtividade de seus funcionários e, como os funcionários enxergam e reagem à elas.

### **III. METODOLOGIA**

#### **A empresa**

A investigação ocorreu em uma empresa fundada como prestadora de serviços de limpeza de veículos. Ela encontra-se distribuída em 8 estados e conta com aproximadamente 27 unidades em todo o país, estando a maior parte concentrada no estado de São Paulo. Ela possui como particularidade prestar serviços de limpeza de veículos sem utilizar água no processo, sendo pioneira mundial e detentora da patente de produto e serviço de lavagem de veículos sem água.

De acordo com o site da empresa, a organização foca sua atuação na qualidade de suas relações, dos produtos desenvolvidos e nos serviços prestados, utilizando-se dos melhores processos e controles. Possui como valores corporativos, o espírito de equipe, comprometimento, perseverança, senso de urgência, alegria e transparência.

A empresa, além de executar a limpeza simples de veículos, também executa outros serviços como higienização de ar-condicionado, limpeza técnica de motor, entre outros serviços adicionais.

#### **Participantes**

Foram realizadas entrevistas semi-dirigidas, conforme o roteiro em anexo, com funcionários que atuam diretamente na lavagem dos veículos e com os

gestores. A unidade investigada possui no total, 17 funcionários. Foram entrevistados 14 funcionários de cargos variados.

### **Local de coleta e material**

As entrevistas foram realizadas em uma unidade específica da empresa. Elas foram direcionadas com o intuito de identificar o tipo de gestão predominante, como se realizam as relações entre chefes e subordinados, a forma como os funcionários são controlados e se controlam entre si e avaliar como os funcionários reagem a esses fatores.

### **Procedimentos**

Antes de iniciar-se a pesquisa, foi feito contato com o departamento de RH, responsável pela administração de todas as unidades da empresa, com o intuito de informar os objetivos da pesquisa e posteriormente verificar a possibilidade da empresa autorizar sua realização. Após a autorização, foi feito um encaminhamento para uma unidade específica da empresa, onde foram realizadas todas as entrevistas.

Foram necessárias três visitas à unidade para a realização de todas as entrevistas. Os funcionários foram encaminhados pela líder operacional, também conhecida como gerente, de acordo com a disponibilidade dos funcionários nos dias em que a pesquisa foi realizada.

## IV. RESULTADOS

### Descrição do Trabalho:

A unidade investigada é composta por 17 pessoas. Sendo uma gerente, também conhecida por “líder operacional” e os demais, consultores (subdivididos em consultor 1, 2 e 3), supervisores, auxiliares de aplicador e aplicadores.

A empresa possui uma hierarquia muito bem definida, estando a líder operacional no topo da pirâmide, depois os consultores, logo abaixo os supervisores e na base da pirâmide encontra-se o *peçoal da pista*<sup>2</sup>, que são os aplicadores e os auxiliares técnicos.

Os aplicadores e auxiliares técnicos realizam os serviços de limpeza, os aplicadores internos são responsáveis pela parte interna e os aplicadores externos pela parte externa do carro, os supervisores técnicos verificam a qualidade do serviço prestado, os consultores são os responsáveis pelo atendimento ao cliente, e finalmente, a líder operacional tem uma visão geral da operação para coordenar todo o processo.

Ao analisá-la sob a perspectiva do trabalho real, essa hierarquia não é rígida em relação à delimitação de cargos, pois embora eles sejam bem definidos no plano prescrito, todos os funcionários devem saber como executar a limpeza do veículo, ocorrendo desvio de função quando necessário para atender à demanda da empresa em dias de intenso fluxo de carros.

Os funcionários trabalham em escala de 6 por 1, ou seja, trabalham 6 dias na

---

2 : Pessoal da pista Funcionários que atuam diretamente na lavagem dos veículos.

semana, com apenas uma folga, sendo que as mulheres têm a possibilidade de folgar em dois domingos por mês e os homens em um domingo por mês.

### **Mecanismos de controle e a questão da produtividade**

Mecanismos simples de controle encontram-se presentes: todos os funcionários são obrigados a trabalhar uniformizados e com um crachá de identificação. Câmeras de monitoramento e espelhos também estão presentes no local de trabalho.

Esses mecanismos são facilmente identificados por eles. O relato abaixo ilustra bem essa afirmativa:

*“Bem, tudo de uma certa forma é avaliado, quando você chega atrasado, se você está indo no horário de almoço, se está batendo o crachá. Nada aqui, é, que não seja monitorado, pelo contrário, se você verificar aqui na pista tem um monte de espelho mágico e aqui na sala dá pra ver como está a operação”* Murilo - auxiliar de aplicador ( SIC).

Além desses mecanismos, podemos identificar outros mais complexos. Muitos funcionários mencionaram o sistema denominado “*Sistema de Limpeza*”, ele visa controlar o tempo que os funcionários utilizam para efetuar a limpeza externa e interna de um veículo. O *sistema de limpeza* possui um tempo sugerido para a execução da tarefa, podendo variar conforme o serviço a ser executado. Caso os funcionários não consigam limpar o carro no período de tempo sugerido, de acordo com o serviço executado, o carro não entra para o sistema de metas.

O sistema de metas também pode ser considerado um mecanismo de controle : todo funcionário possui uma meta a cumprir no final ao mês. Essa meta varia de acordo com o nível hierárquico do cargo, como por exemplo, os

funcionários da pista, que têm como meta lavar em torno de 230 carros pequenos por mês, além de efetuar alguns serviços adicionais. Se essa meta é atingida, os funcionários recebem uma bonificação no final do mês, também conhecida como *PPR*, “Participação por Resultado”.

Os supervisores, por sua vez, começam a receber a *PPR* em cima de 80% da produção da equipe. Já os consultores possuem metas de vendas: o consultor que trabalha no horário de fechamento possui a meta mínima de R\$ 20.000,00, para os consultores que trabalham em outro período, a meta é de R\$ 25.000,00. Se o consultor atingir o número de vendas equivalente a R\$ 35.000,00, ele também tem uma bonificação.

Os funcionários percebem o plano de metas como uma oportunidade para ganhar uma comissão no final do mês. Ao perguntar como seria um dia considerado “*bom*” e um dia considerado “*ruim*” de trabalho, a maioria dos funcionários relatou como sendo um “*bom*” dia aquele em que há uma grande quantidade de veículos para serem limpos, pois isso favorece o alcance da meta proposta pela empresa. Já o dia considerado “*ruim*” refere-se aos dias chuvosos, pois isso diminui a quantidade de veículos e o tempo fica ocioso. Alguns relatos como o abaixo demonstram essa percepção:

*“Dia muito bom é o dia em que a gente trabalha mais, porque você vai ganhar mais. Aqui você ganha pela sua produção, entendeu? Você pode vir aqui e ficar parado ou você pode trabalhar, em compensação você vir aqui é trabalhar. Um dia muito bom seria um dia que tem bastante carros, dá pra fazer bastante serviço”* Carlos - auxiliar de aplicador (SIC).

O sistema de metas, além de ser reconhecido como forma de assegurar a produtividade, também é reconhecido como forma de controle. Ao perguntar para um colaborador como ele era controlado, ele diz o seguinte:

*“Ah por vendas né? a gente tem um indicativo a gente tem um valor X para estar vendendo todo mês aí se a gente vender aquele valor X agente recebe um dinheiro e se a gente não atingir aquele valor a gente não recebe”* Vanderlei - consultor de vendas (SIC).

Em relação a esse sistema de metas, vale ressaltar que eles não demonstram ter dificuldades para atingir as metas propostas pela empresa. A grande maioria consegue atingir as metas no final do mês. No entanto, caso o funcionário não as alcance é feito um plano de ação sobre ele, analisando o que pode ser feito para que esse funcionário consiga atingir sua meta.

Foi mencionada também, o *check-list*, que trata-se de a uma ficha de controle de qualidade do veículo. Após a execução da limpeza, um supervisor ou responsável, através de uma lâmpada denominada “X9”<sup>3</sup>, avalia a limpeza interna e externa do veículo feita por um determinado funcionário:

*“Aquele lâmpada se chama X9 e ele bate aquela lâmpada na lataria. Se tiver muita mancha, essas coisas, dá pra ver a sujeira, dá pra ver se o carro foi bem lavado ou mal lavado, porque tem também essa parte da qualidade, que o supervisor está lá pra verificar como está sendo o serviço, o processo de serviço, o tempo[...]”* Murilo - auxiliar de aplicador (SIC).

Itens como limpeza dos vidros interiores, aspiração interna, troca de lixeira, limpeza de porta-malas, aplicação padronizada dos produtos, aplicação de gel nos pneus são avaliados, essa avaliação é feita através de uma nota, que pode variar de 0 a 2 pontos, que é dada a cada item avaliado, podendo obter-se a pontuação de até 20 pontos. O funcionário que atinge a maior pontuação no final do mês ganha simbolicamente o “*BBB*”<sup>4</sup>, com uma recompensa no valor de R\$

---

3 “X9” gíria: expressão que designa a alcunha de “dedo duro” ou ato de delação.

4 BBB: Forma escolhida pelos funcionários, para nomear a premiação, o nome foi baseado no programa de TV denominado “Big Brother Brasil”.

50,00.

Os funcionários reconhecem o *check-list* como uma forma de serem avaliados e controlados, além da avaliação oral dos supervisores e dos responsáveis que estão constantemente dando *feedbacks* em relação ao modo em que o serviço é executado.

A oportunidade oferecida de ascensão profissional dentro da empresa também é um mecanismo de controle. A promoção de funcionários pode ser considerada uma forma de motivar os funcionários, assegurando que eles permaneçam contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa, bem como uma forma de garantir que eles executem seus serviços com eficácia.

Os funcionários reconhecem essa possibilidade como sendo um aspecto positivo da empresa, principalmente para aqueles que foram promovidos no decorrer de sua carreira:

*“Porque na empresa tem várias oportunidade de você crescer, tipo eu entrei aqui eu era auxiliar, eu limpava carros e hoje eu estou como supervisora. Tem pessoas que eu conheço aí que entrou aí lavando carro e hoje é gerente, então sem dúvida a empresa se preocupa sim com o crescimento sim, entendeu?”* Marlene – supervisora (SIC).

*“Eu tô numa fase da minha vida que eu procurei uma oportunidade diferenciada. O que é uma oportunidade diferenciada? Hoje eu tenho 33 anos. Eu sei que o mercado, daqui a pouco, uma pessoa com 35, 37 anos já não é tão bem vista no mercado, no mercado de trabalho e no campo de vendas. Então, hoje, eu procurei uma empresa que me dê oportunidade de crescimento!”* Thiago – consultor(SIC).

Portanto, seja através de *check-list*, plano de metas ou através da possibilidade de ser promovido, é nítida a presença de diversos mecanismos de controle, sendo em grande maioria, bastante eficazes para controlar seus funcionários, induzindo-os a ter um comportamento desejado pela empresa e garantindo a produtividade.

A maior parte dos funcionários aponta que a empresa possui preocupação com a questão da produtividade, entretanto, a reconhecem de maneiras distintas: alguns, pelo fato de terem que fazer um determinado número de carros por mês para conseguir atingir a meta proposta, outros, porque em algumas circunstâncias, acabam perdendo a hora de almoço para conseguirem atender a demanda do dia. Eles mencionam que a jornada de trabalho é muito longa, agravada pelo fato da empresa localizar-se na garagem de um *shopping*, sendo os finais de semana, os dias com maiores fluxos de pessoas.

A respeito da questão com a produtividade, eles relatam:

*“Bem eu acho que todo mundo tem (...) todo mundo tem uma média pra fazer. Aí não deixa nenhum dos nossos funcionários ficar sem bater essas meta”* Carlos, auxiliar de aplicador (SIC).

*“(...) eles cobram muito da equipe que precisa produzir e tem média pra bater e quanto mais produzir, quanto mais produzir melhor pra eles”* Mariana - auxiliar de equipe (SIC).

*“De sábado a gente tem menos hora de almoço, a gente ganha meia hora. A gente às vezes nem almoça, não dá tempo, é muita correria lavando o carro”* Júlia - auxiliar de equipe (SIC).

*“Com certeza, pra ela é importante produzir mais, tanto é que tem um supervisor que sempre cobra e ela dá treinamento, fornece treinamento, ela é uma empresa que se preocupa”* Paulo - consultor (SIC).

*“Costuma ter um pouco sim, ela é muito exigente nessa parte de produtividade, porque aqui na empresa você é obrigado a bater a meta, porque se não você é demitido por falta de produtividade, então acaba você pensando assim você correr, você bater e isso também essa parte de metas você ganha dinheiro”* Murilo - auxiliar de aplicador (SIC).

Em relação à maneira pela qual eles são afetados por ela:

*“Ah a única coisa que me afeta é a pressão que fica em cima da gente para o pessoal estar produzindo, porque a gente tem uma meta a atingir. Então, todos eles da pista tem uma meta a atingir, então quando o dia é ocioso a gente não consegue dar sequência a essa produtividade”* Marilene – supervisora (SIC).

*“Ah é muito stress, muita cobrança tem horas é um pouco exagerado, eu acho (...)você tem tanto tempo tal no carro e eles não estão vendo a condição do veículo, entendeu? Eles quer que acabe naquele prazo e não quer saber, se o carro tem piche, se tiver uma hora no carro, é uma hora, não quer saber, entendeu? Você tem que ser uma pessoa bem ágil, para estar se saindo bem nessa situação, se não, não vai conseguir tirar a comissão”* João Paulo – aplicador (SIC).

A partir desses relatos, conclui-se que a preocupação que a empresa tem com a produtividade gera estresse nos funcionários devido à grande pressão existente para atingir as metas, seja por objetivos pessoais (ganhar uma comissão no final do mês), seja devido aos objetivos da empresa.

Além da produtividade, eles reconhecem que a empresa possui uma preocupação com a qualidade, buscando um equilíbrio entre produtividade e qualidade. Os funcionários mencionaram a existência de um relatório em que consta o nome do cliente, o veículo, a placa, o serviço que foi executado e quem executou o serviço em um determinado dia. Esse relatório é encaminhado todos os dias para o *telemarketing* da empresa, que frequentemente entra em contato com os clientes atendidos para avaliar a execução do serviço. Dessa maneira, é possível obter um *feedback* com foco no cliente, ao mesmo tempo em que se obtêm o controle interno do serviço executado.

Outra forma de assegurar a qualidade é através do *“fale com”*, meio pelo qual os clientes podem enviar e-mails para a empresa relatando sua satisfação ou insatisfação em relação ao serviço prestado. A empresa possui a meta de atingir, no mínimo, 95% de avaliações satisfatórias. De acordo com os funcionários, essa meta não foi atingida na última avaliação feita e, portanto, eles precisarão melhorar o desempenho no mês atual.

Outra prática que surgiu nesse ambiente de trabalho foi o desvio de função,

pois embora a empresa possua os cargos muitos bem delimitados no plano prescrito, todos os funcionários, independente de seu nível hierárquico, são treinados para ter conhecimento de como a limpeza do veículo deve ser executada. A hipótese é que o desvio de função ocorre como uma forma de subsídio para atender a demanda da empresa, quando esta, é maior do que a normalmente esperada, assegurando desta forma, a produtividade e garantindo os resultados esperados.

Esse desvio foi percebido por alguns funcionários como rebaixamento de função, principalmente para aqueles que não exercem cargos operacionais. Uma funcionária relata:

*“Porque aquele pessoal faltou, então você acaba tendo que descer um degrau. Fora isso, o dia acaba correndo atrasado e pra gente aqui a gente trabalha com horário”* Cíntia – supervisora (SIC).

Na concepção dessa supervisora, a função fica desfalcada, gerando estresse e acúmulo de função, pois *“(...) você acaba tendo que optar em fazer duas ou três funções a qual você acaba pecando sempre em uma”*.

Em relação aos funcionários que atuam diretamente na pista, o desvio de função pode ser considerado como um empecilho para o alcance das metas propostas, como por exemplo, quando um funcionário está executando a limpeza do veículo e é interrompido para executar um serviço paralelo, isso porque eles possuem um tempo estipulado para executar a limpeza de cada carro para que ele entre no sistema de metas.

Em relação à maneira como se dá a relação chefe / subordinado, os funcionários que se manifestaram mais afetados por essa relação referem-se principalmente aos supervisores, que estão proximamente ligados aos funcionários que executam o trabalho operacional. Nota-se que a cobrança que

cabe ao cargo de supervisor, parece gerar um grau de estresse maior do que aquele gerado pela cobrança que os outros cargos de chefia têm que exercer, mas, que, no entanto, não se encontram tão diretamente ligados ao pessoal da pista. Em outras palavras, controlar o pessoal da pista parece ser uma tarefa mais árdua, em termos de comunicação e relações entre funcionários.

*“Todo tipo de problema que apresenta na nossa operação a gente é o primeiro a ter o impacto. O impacto primeiro é da gente, a gente absorve esse impacto e dependendo da forma que a gente for absorver esse impacto a gente vai levar pro nosso líder operacional, que aí é ele que toma qualquer tipo de posição”* Cíntia – supervisora (SIC).

*“ (...) a gente responde a muitas coisas. Porque você faz uma avaliação dos veículos, você faz uma avaliação do serviço executado, você tem que responder ao seu líder com relação a falta de funcionário, com relação ao seu estoque, com relação ao outro grupo que você trabalha, com relação ao seu uniforme dos funcionários, com relação a organização a empresa da loja, então você é cobrada pra muita coisa, então isso faz com que você as vezes acabe ficando estressada”* Cíntia – supervisora (SIC).

Diferenças na maneira de se comunicar e lidar com os mais diversos perfis e níveis de classes sociais também foram identificadas:

*“(...)a gente trata com pessoas de todos os níveis. A gente tem que saber falar com o pessoal que mora numa classe baixa, tem que falar com um rapaz de classe média, entendeu?”* Thiago – consultor (SIC).

*“(...) o líder operacional a gente está com ele, mas não está da mesma forma que a gente está com a equipe completa (...) O que você está vendo, de estarem todos no meio da pista, todos trabalhando, é porque o supervisor ele tem a função de cobrar o procedimento que a empresa tem que é o da AT01, então o fato de que a gente tem que cobrar esse tipo de serviço, faz com que a gente se torne um pouco ranzinza pra eles. Porque a gente cobra deles uma qualidade, a gente cobra deles uma agilidade e a gente cobra deles uma produtividade, diferente do líder operacional, que cobra da gente pra cobrar deles. É a mesma coisa do caso do degrau, o maior cobra do médio e o médio cobra do menor, é a mesma coisa com relação a eles, então a gente recebe ordens, por exemplo, as vezes a gente está no meio da operação e a gente não está vendo determinada situação, mas o líder ele vê então o líder tem os critérios, não diretamente com os colaboradores, ele vem diretamente no supervisor e o supervisor é que vai no colaborador, então a cobrança é*

*do supervisor, entendeu?” Cíntia – supervisora (SIC).*

*“Eles falam que eu tenho que ser mais durona, que eu sou muito brincalhona, brinco com os moleques, dou risada e tal, eles falam que eu tenho que ser mais durona, pegar mais firme, é isso”*

Marlene – supervisora (SIC).

Esse último trata-se de um relato de uma supervisora contando como seus superiores, a quem ela se reporta, esperam que ela aja diante do pessoal da pista.

Diante do contexto acima, percebe-se que a função de controlar também gera dificuldades e estresse, seja relacionado à dificuldade para se comunicar eficientemente com os diversos perfis, seja pela imagem que recai sobre os funcionários, apelidados muitas vezes de ‘ranzinhas’, seja pela grande responsabilidade atribuída àquele que controla.

Essa responsabilidade é ainda mais acentuada devido à visível hierarquia presente na empresa. Ao perguntar a um auxiliar de aplicador se ele era avaliado e ou avaliava, ele diz:

*“Só eu acabo sendo só avaliado nesse caso, porque eu sou do cargo menor, só quem avalia assim é o supervisor, o consultor tem que avaliar a gerente, tem que avaliar tudo no geral, como está todo mundo da loja em geral, todo mundo tem sua responsabilidade, seu cargo e suas metas aqui”* Murilo -auxiliar de aplicador (SIC).

Dessa forma, os funcionários sabem claramente qual o seu *status* na empresa e a quem eles devem responder quando solicitados, favorecendo um maior controle sobre toda a equipe.

## V. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Na empresa investigada foi possível identificar diferentes mecanismos de controle, presentes como forma de induzir e monitorar os funcionários a ter um desempenho contínuo e progressivo, assegurando a produtividade.

Nota-se que muita das características do modelo toyotista encontram-se visivelmente empregadas na empresa.

Primeiramente, porque a empresa é reconhecida por patentear um produto que foi criado com a finalidade de substituir a água na limpeza do veículo, isso porque a empresa concluiu que a forma tradicional de efetuar a lavagem gerava um grande desperdício de água, além do alto custo gerado por seu consumo. Vale ressaltar, um dos três alicerces empregados por esse modelo: o *muda*, que significa eliminar totalmente desperdícios que podem ocorrer decorrentes do processo de produção.

Segundo, devido ao emprego de inúmeros métodos e técnicas que visam padronizar o trabalho. O *sistema de limpeza*, por exemplo, tende a tornar o trabalho padronizado ao sugerir um tempo para execução de cada operação e definindo uma sequência de trabalho. Conforme vimos anteriormente, no toyotismo o tempo para execução de cada operação tende a ser reduzido e a sequência de trabalho definida através da utilização de técnicas de tempos e métodos, tendo essa padronização a finalidade de manter o mesmo nível de produtividade e qualidade independente do operador.

A empresa possui uma grande preocupação com a produtividade e a qualidade, compatível com o alicerce *kaisen*, que significa o melhoramento

contínuo com a produtividade e qualidade.

O fato do treinamento dos funcionários ser realizado no próprio local da empresa, também é um indicativo de que a empresa é orientada a partir desse modelo. No modelo em questão, o treinamento deve ser realizado no próprio ambiente de trabalho, já que será neste ambiente que o trabalho será posto em prática.

A cooperação entre eles e a ênfase na potencialidade humana são aspectos visíveis: para os supervisores atingirem suas metas, dependem do desempenho de seu pessoal, assim como os consultores e assim por diante, sendo necessária a cooperação entre eles para que todos consigam atingir os objetivos da empresa, pois um trabalho está atrelado ao outro.

Foi identificada uma forma de regime e organização dentro da empresa que, ao mesmo tempo em que induz o pessoal da pista a produzir continuamente, também permite o constante controle dos chefes para seus subordinados continuarem produzindo. A explicação para isso é a seguinte: a meta individual empregada para os funcionários que atuam diretamente na pista faz com estes dependam exclusivamente do seu desempenho para atingi-la. Conforme vimos, quando a remuneração está atrelada ao cargo e tipo de atividade executada, é mais fácil motivá-los. Por outro lado, para consultores e supervisores atingirem suas metas, eles dependem do desempenho do pessoal da pista, o que implica em uma maior cobrança para que esses últimos executem o serviço.

Essas estratégias empregadas geram um grau de estresse, principalmente para os funcionários que desempenham cargos operacionais, entretanto, elas são eficientes para o alcance dos objetivos da empresa, pois os funcionários

continuam agindo conforme os interesses da contratante. Entretanto, parece haver uma certa “alienação” por parte dos funcionários. O termo alienação nesse contexto é utilizado para se referir à diminuição da capacidade dos indivíduos em pensar em agir por si próprio. Os funcionários possuem consciência de que precisam executar o serviço para ganhar a bonificação e isso só depende deles, porém parecem perder o contexto geral da situação em que estão imersos, no sentido de que eles só precisam agir exclusivamente desta maneira, pois estão diante de uma organização que possui uma cultura específica, que faz uso de recursos específicos, para que eles trabalhem dessa maneira imposta, ainda que grande parte das organizações se baseiem em métodos parecidos para conduzir suas ações nas empresas, nesse caso, o método toyotista.

Entretanto, embora esses mecanismos de controle estejam presentes ocasionando estresse em seus funcionários, a empresa teve preocupação em amenizar os impactos gerados por eles: de acordo com o relato dos funcionários, as metas são atingíveis e são adequadas conforme o cargo e turno de trabalho. Além disso, o *sistema de limpeza* também é ajustado conforme o serviço a ser executado e a partir da classificação do grau de sujeira em que se encontra o veículo antes da lavagem.

Outro aspecto interessante da empresa é em relação aos nomes atribuídos aos cargos. O pessoal que atua na pista, geralmente, em outros locais de trabalho, são conhecidos popularmente como “lavadores de carro”. Na empresa em questão, os nomes dos cargos foram alterados para nomes mais técnicos como auxiliar de aplicador, auxiliar de equipe e líder operacional. Visto que através do nome do cargo, temos uma idéia do que uma pessoa faz na

organização, da sua importância e do nível hierárquico que ela ocupa, essa alteração é uma possível forma de amenizar os impactos gerados pelo preconceito que o termo “lavadores de carro” pode gerar, sem contar que a alteração dá uma interpretação totalmente diferente em relação ao conteúdo dos cargos e das qualificações do ocupante.

Apesar disso, ainda é um grande desafio para as empresas pensarem em estratégias para serem produtivas, sem haver para isso, uma super exploração do trabalho e nem a desumanização dos cargos, principalmente quando se trata de cargos operacionais.

De acordo com uma pesquisa realizada com duas montadoras de automóveis que adotam grande parte dos métodos do modelo japonês de produção, embora as empresas pesquisadas idealizem um discurso flexível de trabalho, ainda assim: *“(..) foi possível identificar que existe um interesse real das empresas tanto na utilização da força física e da habilidade dos trabalhadores em favor da produção como também das suas 'potencialidades' e da capacidade cognitiva”,* conforme afirma Márcia Hespanhol Bernardo(2006, p.210), autora da pesquisa.

Diante deste contexto, a autora nos levar a pensar que a caracterização dessa nova forma de organização do trabalho das empresas não é a substituição do taylorismo por um novo modelo, mas sim, o seu aperfeiçoamento *“com a inclusão da inteligência e do saber do trabalhador como um 'capital imaterial' também a ser explorado”* (Gorz, 2005 *apud* Bernardo).

Essa última afirmação sustenta a idéia de que há muito o que se pensar e pôr em prática para que, finalmente, as empresas consigam atingir a missão de flexibilização do trabalho e a visão de funcionários como “parceiros” das

empresas. Somente os funcionários de cargos mais altos dentro da organização parecem se sentir como parceiros da organização em que trabalham. Sendo a percepção da maioria dos trabalhadores ainda é desta maneira:

*“(...) o mês acaba dia 31 e chega dia 1 tem que começa tudo de novo, é puxado, porque aqui é assim, se você fizer você ganha, se você não fizer tudo bem. Então querendo ou não você tem que fazer” Mariana - auxiliar de equipe (SIC).*

## VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, GIOVANNI. *Trabalho e Mundialização do capital- A nova degradação do trabalho na era da globalização*. Editora Praxis, 1999

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

BERNARDO, MÁRCIA HESPANHOL (2006). *Discurso Flexível, Trabalho Duro: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores*. Tese de Doutorado em Psicologia Social. São Paulo: USP.

CHIAVENATO, IDALBERTO. *Gestão de pessoas*. 2. ed. rev. São Paulo: Campus, 2005.

CHIAVENATO, IDALBERTO. *Recursos humanos: o capital nas organizações*. 8. Ed.rev. São Paulo, 2008.

FAVA, RUBENS. *Produtividade - O exemplo japonês, 2006*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em: 4 jun. 2009.

FERRO, JOSÉ ROBERTO. *Aprendendo com o "ohnoísmo" (produção flexível em massa) lições para o Brasil*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.30, n. 3, p. 57-68, jul/set. 1990.

FOUCAULT, M. *Prisões e Revoltas nas Prisões*. In: *Estratégia, poder-saber*. Coleção Ditos e Escritos IV.2003.

ALVES, GIOVANNI. *Trabalho e Mundialização do capital- A nova degradação do trabalho na era da globalização*. Editora Praxis, 1999

GOUNET, THOMAS. *Fordismo e Toyotismo: na civilização de automóvel*, São Paulo:Boitempo Editorial, 1999.

KOHN, ALFIE. *Punidos pelas recompensas*. São Paulo: Atlas, 1998.

MARRAS, JEAN PIERRE. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MOREIRA, M. B.; TODOROV, J.C. *O conceito de Motivação na psicologia*, São Paulo, v.7, n.1, 2005.

NERY, SERGIO. *A disciplina nas organizações empresariais*. Dissertação de mestrado. São Paulo, 2008.

SVARTMAN, Bernardo Parodi. *Notas sobre a experiência de trabalho fabril*

*contemporânea: um estudo de caso em uma metalúrgica no ABC paulista. Cad. psicol. soc. trab., jun. 2009, vol.12, no.1, p.17-34. ISSN 1516-3717.*

WOOD JR, THOMAZ; PICARELLI FILHO, VICENTE. *Remuneração estratégica.* Editora Atlas S.A. São Paulo 1999.

## ANEXO

### Entrevista semi-dirigida

#### Gestor:

1. Como é o processo de trabalho na empresa? (descreva estrutura hierárquica, modo de funcionamento, descrição de empresa).
2. Como a empresa vê a questão da produtividade. O que ela faz para aumentar a produtividade?
3. O que a empresa faz para controlar os funcionários? Que tipo de problemas a empresa têm com os funcionários?
4. Como o trabalho e os funcionários são avaliados?

#### Funcionários:

1. Como é o seu trabalho? Exemplifique um dia considerado “bom” e um dia considerado “ruim” por você.
2. A empresa têm alguma preocupação com a questão da produtividade? Se sim, como isso afeta você?
3. Como o seu trabalho é monitorado e avaliado? Como é a sua relação com a chefia e os colegas de trabalho?
4. O que você mudaria no seu trabalho?