

**WAGNER BELUCCI**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA  
IMPLEMENTAÇÃO DO CONSÓRCIO MODULAR: UM  
ESTUDO DE CASO DA PLANTA VOLKSWAGEN EM  
RESENDE, RJ**

**Taubaté – SP**

**2004**

**WAGNER BELUCCI**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA  
IMPLEMENTAÇÃO DO CONSÓRCIO MODULAR: UM  
ESTUDO DE CASO DA PLANTA VOLKSWAGEN DE  
RESENDE, RJ**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração – ECA da Universidade de Taubaté.

**Área de Concentração:** Gestão de Recursos Sócioprodutivos.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci.

**Taubaté – SP**

**2004**

**WAGNER BELUCCI**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA  
IMPLEMENTAÇÃO DO CONSÓRCIO MODULAR: UM  
ESTUDO DE CASO DA PLANTA VOLKSWAGEN DE  
RESENDE, RJ**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ, SP**

**Data: 29/04/2004**

**Resultado:**

**COMISSÃO JULGADORA**

**Prof. Dr<sup>a</sup>. Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro - Universidade de Taubaté**

**Assinatura: \_\_\_\_\_**

**Prof. Dr. Antonio César Amaru Maximiano - Universidade de São Paulo**

**Assinatura: \_\_\_\_\_**

**Prof. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci - Universidade de Taubaté**

**Assinatura: \_\_\_\_\_**

**SIGA O CAMINHO DA JUSTIÇA NO MEIO DA SENDA DA  
EQÜIDADE (prov. 8,20).**

Dedico esse trabalho a minha  
esposa Margarida e a meus filhos  
Vinícius e Vitor.



## **AGRADECIMENTOS**

Esse estudo só foi possível graças a pessoas que me apoiaram desde o primeiro instante da criação do conceito Consócio Modular. Dentre eles não posso deixar de agradecer de forma entusiástica as seguintes pessoas:

- Todos os gerentes de módulos das empresas (Joaquim, Walter, Mattos, Vitório, Rubens, Ivo, Dionísio, Ricardo, Rolf).
- Aos gerentes da Volkswagen de Resende (Renato, Barretti, Luiz Antônio, Micchelli, Molina).
- A todos os gerentes de Recursos Humanos das empresas do consócio (Luis, Daíci, Ricardo, Joel, Paulo Marcio) e aos responsáveis por recursos humanos nos módulos que me ajudaram enormemente neste trabalho.
- Principalmente aqueles que estiveram comigo na administração deste novo sistema (só nós sabemos o quanto foi difícil, porém emocionante). Falo de Dilma, Dionísio, Christiane, Gilmar, Marilda, Kiemi, Adriene, Oldemar, Dr. Júlio dos empregados do restaurante, da proteção ao patrimônio, da segurança do trabalho, da medicina do trabalho...
- Ao Guilherme Cruz, Gerente de Recursos Humanos da fábrica de Resende por ter aberto as portas e colocado a sua equipe a minha disposição na realização deste trabalho.
- Aos colegas do staff de Recursos Humanos da Volkswagen, Marcos, Coletto, Junior, Murilo e Fernando Perez.

Na parte mais recente do estudo muito contribuíram todos os professores do curso do mestrado que propiciaram um embasamento teórico importante para o desenvolvimento do estudo.

Agradeço, por fim a minha orientadora Professora Doutora Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci.

BELUCCI, Wagner. **A Gestão de Recursos Humanos na implementação do Consórcio Modular: um estudo de caso da planta Volkswagen em Resende, Rj.** 130 fls. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté.

## RESUMO

O presente estudo analisa e identifica as práticas de recursos humanos quando da implementação do conceito de produção denominado Consórcio Modular, na fábrica de caminhões e ônibus da Volkswagen em Resende. A hipótese geral é que as práticas administrativas, especialmente, equidade administrativa e distribuição de justiça, implementadas por recursos humanos na fábrica de caminhões e ônibus em Resende, são fonte de satisfação por parte dos empregados. Dessa forma, foi realizada uma revisão da literatura envolvendo as teorias de motivação e justiça organizacional associada ao comprometimento do empregado e gestão de clima organizacional. Para comprovar a hipótese central do estudo foi realizada uma pesquisa de clima organizacional de natureza descritiva dentro das empresas do Consórcio Modular. O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto de vinte afirmações, com níveis de discordância e concordância. As principais conclusões foram as seguintes: os empregados acreditam que o fato de os benefícios e sistema de remuneração serem iguais consolidou o sentido de equidade administrativa; a justiça organizacional é um dos pontos fortes da organização, visto que os empregados acreditam que há um tratamento justo a todos independentemente de posição social, cor, credo. Além disso, os empregados acreditam nas normas e procedimentos e, caso venham a ser tratados com injustiça, a obterão por meio dos canais abertos na organização. Quando se analisam os indicadores de recursos humanos constata-se que o absenteísmo, rotatividade de mão-de-obra e processos trabalhistas são os mais baixos das fábricas do grupo Volkswagen. Todos esses fatores convergem para as mais representativas respostas dos empregados: 80,9% estão motivados na empresa e 90,2% entendem que a organização é um bom lugar para se trabalhar. Portanto, comprovando a hipótese básica levantada: equidade administrativa e justiça organizacional levam os empregados a terem prazer em pertencerem e não somente estarem vinculados ao Consórcio Modular.

*Palavras chaves: Consórcio Modular, Teorias de motivação, Clima organizacional,, Administração participativa, Justiça organizacional, Gestão de pessoas.*

BELUCCI, Wagner. **The management of Human Resources in the implementation of “Consórcio Modular”**: a case study of Volkswagen – Truck & Bus plant in Resende, RJ 130 fls. Dissertation (Master in Management and Regional Development) – Department of Economics, Accounting and Administration, University of Taubaté, Taubaté. BRAZIL.

## **ABSTRACT**

The follow study analyses and identifies the strategies of human resources about the implementation of the production’s concept called Modular Conception, in the Resende’s trucks and buses plant. The general hypothesis is that both the management equity and the organizational justice were determinant in these strategies. So that was realized a literature revision involving the theories of motivation and organizational justice, associated to the compromisement of the employee. To comprove the study’s main hypothesis was realized a survey of descriptive nature among the companies of the Modular Conception. The instrument of data collection was a questionnaire composed by twenty affirmations, with levels of disagreement and agreement. The main conclusions were the follow: the employees believe that the fact of the benefits and remuneration system are equal consolidate the sense of management equity; the organizational justice is one of the main points of the organization, since that the employees believe that they have an equal treatment to all, independent of social position, color, and credo. Besides the employees believe in the rules and procedures and, in case they came to be treated without justice, they will get justice through open channels in the organization. Analyzing the indicators of human resources verifies it that the absenteeism, turnover and workers lawsuits are the lowest of the Volkswagen’s group plant. All these factors converge to the most representatives answers of the employees: 80.9% are motivated to work in the company and 90.2% agree that the organization is a good place to work. Therefore, confirming the basic hypothesis rose: management equity and organizational justice lead the employees to have pleasure in belonging and not only being tied to the Modular Conception.

*Key words: Modular Conception, motivational theories, organizational justice, compromise, organizational justice, participate administration.*

# SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	05
<b>ABSTRACT</b> .....	06
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	11
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	12
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 Natureza do trabalho .....	14
1.2 Objetivos do Trabalho .....	15
1.2.1 Geral .....	15
1.2.2 Específicos .....	15
1.3 Hipótese .....	15
1.4 Relevância do Tema .....	16
1.5 Delimitação do Estudo .....	16
1.6 Conceituação do Consórcio Modular .....	17
1.6.1 Escolha dos parceiros .....	18
1.7 Organização do trabalho .....	19
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	21
2.1 Teorias sobre Motivação .....	21
2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow .....	22
2.1.2 Teoria X e Y, de Douglas McGregor .....	22
2.1.3 Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg .....	25
2.2 Teorias contemporâneas sobre Motivação .....	26
2.2.1 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERG), de Clayton Alderfer .....	26
2.2.2 Teorias das Necessidades, de McClelland .....	27
2.2.3 Teoria da Avaliação Cognitiva .....	27

2.2.4	Teoria da Motivação, de Davidoff .....	28
2.2.5	Teoria da Fixação de Objetivos, de Locke .....	29
2.2.6	Teoria do Reforço .....	30
2.2.7	Teoria da Expectativa, de Victor Vroom .....	31
2.2.8	Teoria da Eqüidade .....	31
2.3	Comprometimento, Justiça Organizacional, Remunerações, Benefícios e Clima organizacional dentro do sistema organizacional .....	35
2.3.1	Comprometimento .....	35
2.3.2	Comprometimento e Justiça organizacional .....	37
2.3.3	Percepção de justiça nas organizações .....	39
2.3.4	Sistema de remuneração e benefícios .....	41
2.3.5	Sistemas de remuneração .....	43
2.3.6	Sistemas de remuneração e recompensas .....	44
2.3.7	Benefícios .....	46
2.3.8	Clima organizacional .....	47
2.3.9	Motivação e clima organizacional .....	50
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>55</b>
3.1	Introdução .....	55
3.2	Estudo de Caso .....	55
3.3	Crterios para se julgar a qualidade dos projetos de pesquisa .....	57
3.4	Coleta de evidências .....	59
3.5	Pesquisa exploratória .....	59
3.6	Pesquisa descritiva .....	60
3.7	Análise documental .....	63
3.8	Questionário .....	64
3.9	Proposição Metodológica .....	65
3.9.1	Análise documental .....	65
3.9.2	Elaboração do pré-teste do questionário .....	65
3.9.3	Determinação da amostra .....	66
3.9.4	Validação e aplicação do questionário .....	67

<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>68</b>
4.1	Análise documental da gestão de recursos humanos	68
4.1.1	Momento histórico para a implantação da fábrica de caminhões e ônibus em Resende, RJ	68
4.1.2	Histórico da implantação das práticas de recursos humanos na Fábrica de caminhões e ônibus em Resende, RJ	68
4.1.3	Poder decisório	70
4.1.4	Operacionalização da área de recursos humanos	70
4.1.5	Definição dos benefícios	71
4.1.6	Sistema de remuneração	72
4.1.7	Política de pessoal e treinamento	73
4.1.8	Relações trabalhistas	73
4.2	Análise da pesquisa quantitativa realizada no Consórcio Modular	74
4.2.1	Perfil da amostra – dados demográficos	74
4.2.1.1	Sexo	74
4.2.1.2	Idade	75
4.2.1.3	Escolaridade	75
4.2.1.4	Tempo de empresa	76
4.2.1.5	Cargo que ocupa	77
4.3	Análise estatística dos dados	77
4.3.1	Resultado estatístico do ALPHA e KMO	77
4.3.2	Análise fatorial dos dados da pesquisa	78
4.3.3	Análise individual dos fatores	81
4.3.3.1	Orientada para o desenvolvimento profissional	81
4.3.3.2	Reconhecimento	83

4.3.3.3	Senso de justiça.....	85
4.3.3.4	Eqüidade administrativa.....	88
4.3.3.5	Orgulho/motivação.....	90
4.3.3.6	Remuneração interna .....	92
4.3.3.7	Favorecimento .....	93
4.4.4.8	Trabalho em equipe .....	94
4.3.4	Análise dos indicadores de recursos humanos .....	98
4.3.4.1	Absenteísmo .....	98
4.3.4.2	Pedidos de demissão – rotatividade da mão de obra .....	99
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES GERAIS E SUGESTÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES .....</b>	<b>101</b>
5.1	Conclusões gerais.....	101
5.2	Proposta para estudos posteriores.....	104
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>105</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>109</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Empresas participantes do Consórcio Modular por origem e responsabilidade na montagem.....	18
Tabela 2 -	Distribuição de freqüência e amostra da pesquisa.....	66
Tabela 3 -	Sexo por empresa em que atua .....	75
Tabela 4 -	Idade por empresa em que atua.....	75
Tabela 5 -	Escolaridade por empresa em que atua.....	76
Tabela 6 -	Tempo de Cia. por empresa em que atua .....	76
Tabela 7 -	Cargo em que ocupa por empresa em que atua .....	77
Tabela 8 -	Orientada para o desenvolvimento profissional.....	78
Tabela 9 -	Reconhecimento.....	78
Tabela 10 -	Sentimento de Justiça .....	79
Tabela 11 -	Eqüidade Administrativa .....	79
Tabela 12 -	Orgulho / motivação.....	80
Tabela 13 -	Remuneração interna justa.....	80
Tabela 14 -	Favorecimento .....	80
Tabela 15 -	Trabalho em equipe.....	81
Tabela 16 -	A empresa oferece oportunidade de treinamento e desenvolvimento iguais para todos .....	81
Tabela 17 -	As pessoas reconhecidamente mais capazes são aquelas selecionadas para a promoção.....	82
Tabela 18 -	Há chances e oportunidades iguais para todos, visando-se ao crescimento dentro da empresa .....	82
Tabela 19 -	As pessoas que trabalham nesta empresa têm um reconhecimento especial .....	83
Tabela 20 -	Tenho liberdade de expressar minhas idéias para o meu superior imediato .....	84
Tabela 21 -	Há distribuição de forma justa de tarefas entre os empregados do setor onde trabalho.....	
Tabela 22 -	As normas e procedimentos prevêm e estimulam um tratamento Justo a todos .....	85
Tabela 23 -	Os empregados aqui são tratados com justiça, independentemente	



	da posição hierárquica, cor, sexo, religião, idade.....	86
Tabela 24 -	Considero a distribuição de tarefas adequada em minha área de trabalho .....	86
Tabela 25 -	Se for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça.....	86
Tabela 26 -	O fato de os cargos e graus salariais dos empregados do mesmo nível no Consórcio Modular terem a mesma faixa salarial contribuir para o sentido de igualdade na empresa .....	88
Tabela 27 -	O fato de os benefícios básicos (transportes, alimentação e plano médico) serem iguais para todos contribuir para o sentido de igualdade na empresa .....	88
Tabela 28 -	Essa empresa é um lugar muito bom para se trabalhar.....	90
Tabela 29 -	Os empregados, em geral, estão motivados para o trabalho em meu setor de trabalho.....	90
Tabela 30 -	Sinto-me valorizado pela empresa onde trabalho .....	90
Tabela 31 -	Considero-me motivado por trabalhar nesta empresa .....	91
Tabela 32 -	Considerando o cargo que ocupo, minha remuneração, comparando-a com as outras do mesmo cargo e do mesmo setor, é justa (não considerar comparação externa) .....	92
Tabela 33 -	Não há favorecimento de algum empregado em detrimento de outros, no meu setor de trabalho.....	93
Tabela 34 -	Na empresa não existem benefícios especiais e personalizados considerando as pessoas do meu mesmo nível salarial .....	93
Tabela 35 -	As pessoas do meu setor de trabalho cooperam umas com as outras .....	94
Tabela 36 -	Resumo analítico total em ordem decrescente de concordância, com o respectivo percentual de discordância.....	95
Tabela 37 -	Absenteísmo por fábricas da Volkswagen.....	98
Tabela 38 -	Rotatividade de mão-de-obra nas fábricas da Volkswagen .....	99

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Hierarquia das necessidades de Maslow .....	23
Figura 2 -	Comparativa entre Teoria X e Y .....	23
Figura 3 -	A Teoria da Eqüidade .....	33
Figura 4 -	Dois caminhos complementares para o desempenho.....	41
Figura 5 -	Relação entre esforço / resultados conseguidos.....	45
Figura 6 -	Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos.....	62
Figura 7 -	Comparativo: pesquisa quantitativa e qualitativa .....	63

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 NATUREZA DO TRABALHO

A constante busca, por parte das empresas nacionais e multinacionais, por vantagens competitivas, tem sido a meta no Brasil, na última década. Especificamente nas montadoras, os parques industriais estavam ultrapassados quanto à organização do trabalho: os leiautes não facilitavam grandes mudanças e o gigantismo dos complexos fabris tornava a administração mais lenta e com dificuldades de logística. Aos poucos as montadoras foram procurando soluções para seus problemas específicos. Algumas construíram unidades em outros estados, outras cidades, buscando sempre o aprimoramento dos seus processos e serviços. Os riscos do trabalho no modelo *just-in-time* estavam atrelados a fornecedores responsáveis quantos aos termos de prazos e à qualidade do produto.

Diante desse cenário, a empresa Volkswagen do Brasil desenvolveu, em 1995/1996, uma forma de processo produtivo chamado Consórcio Modular. Esse sistema consiste em uma parceria entre empresa e fornecedores. Nessa parceria, os riscos e os investimentos foram compartilhados, conforme ressalta Ferro (1998, *apud* WOMACK; JONES, 1998, p. 372) citando Roberto Barretti, diretor geral da planta na época: “A Volkswagen é responsável pelo edifício, enquanto os parceiros são responsáveis pelos móveis”.

Ainda segundo esse autor, pretendia-se criar um tipo diferente de relação operacional e comercial entre os fornecedores e a montadora. O desafio da Volkswagen não era apenas construir fisicamente uma nova planta e redesenhar a cadeia de suprimentos, mas também recuperar, renovar ou estabelecer relações com os fornecedores de peças e componentes para caminhões e ônibus, rompidas durante o período da Autolatina (fusão ocorrida entre 1987 e 1994 entre as empresas Volkswagen do Brasil e Ford Brasil), pois essas relações com fornecedores eram desenvolvidas pela Ford Brasil.

A implantação do Consórcio Modular despertou o interesse de pesquisadores, que publicaram trabalhos sobre o sistema produtivo em questão (FERRO, 1998; ARBIX; ZINBOVINÍCIUS, 1997; MAXIMIANO; PORTO, 1997). Além dessas publicações, pode-se observar, nos registros da empresa, um interesse de várias empresas, nacionais e internacionais, no funcionamento do sistema produtivo, o qual

serviu de base de consulta de universidades, também nacionais e internacionais, na elaboração de teses e dissertações sobre o assunto. No entanto, pouco se analisou/pesquisou sobre a gestão da área de recursos humanos nesse sistema produtivo, o qual será, portanto, o enfoque central deste trabalho.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Geral**

Analisar e discutir as práticas de Recursos Humanos utilizadas quando da implantação da planta da Volkswagen em Resende, RJ.; e, também, discutir a analisar a opinião dos empregados sobre os resultados dessas práticas por meio de pesquisa de clima organizacional.

### **1.2.2 Específicos**

Conhecer os procedimentos adotados pela empresa e parceiros, por meio de análise documental, quanto às práticas de recursos humanos.

Conhecer as práticas de recursos humanos, por meio de revisão da literatura.

## **1.3 HIPÓTESE**

As práticas administrativas implementadas por recursos humanos na fábrica de caminhões e ônibus da Volkswagen em Resende, RJ, são fonte de satisfação por parte dos empregados.

#### **1.4 RELEVÂNCIA DO TEMA**

A relevância do estudo está em analisar um dos principais aspectos do Consórcio Modular, qual seja, a gestão de recursos humanos na procura de soluções para minimizar os possíveis conflitos resultantes de distintas estratégias dos membros do Consórcio Modular (parceiros) na nova forma de gerenciamento da produção.

A fábrica de caminhões e ônibus da Volkswagen em Resende, RJ, está dividida em sete módulos, e cada um desses módulos possui uma empresa responsável (com seus empregados e ferramental) por uma etapa específica do processo produtivo, com sua respectiva participação na linha de montagem, função que tradicionalmente pertencia aos fabricantes de veículos, no caso a Volkswagen.

As sete empresas participantes são de diversas origens: três são alemãs; duas, americanas; três, nacionais; e uma formada pela junção de duas empresas nacionais e uma japonesa. Dessa forma, a relevância do estudo está em entender como foram administrados os empregados das sete empresas parceiras mais os empregados da Volkswagen em um mesmo local físico de trabalho e sob os mesmos procedimentos e políticas de recursos humanos.

A adaptação ao novo ambiente de trabalho também foi influenciada pelas práticas anteriormente usadas pelas empresas: a comparação entre benefícios, salários, e a própria forma como o trabalho foi organizado.

#### **1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O estudo está centrado no período que vai, desde o planejamento (1995), até os dias de hoje. Foram abordados, basicamente, os aspectos relacionados à gestão de recursos humanos dentro desse processo produtivo, ou seja, como se organizou e se definiram os procedimentos e norma de convivência entre a Volkswagen e os setes parceiros no empreendimento em relação aos aspectos de administração de pessoas.

## 1.6 CONCEITUAÇÃO DO CONSÓRCIO MODULAR

O Consórcio Modular foi implementado pela Volkswagen na fábrica de caminhões e ônibus na cidade de Resende, RJ. Esse sistema produtivo estabelece um novo tipo de relacionamento na cadeia produtiva, principalmente entre os fornecedores de autopeças e as montadoras de veículos, baseado em uma parceria nos investimentos e nos riscos vinculados na construção da fábrica. Do total de US\$ 300 milhões investidos, os parceiros investiram um total de US\$ 42 milhões.

Este sistema produtivo está dividido em sete módulos, e cada um desses módulos possui uma empresa responsável por uma etapa específica do processo, com a sua respectiva participação na linha de montagem, função que tradicionalmente pertencia aos fabricantes de veículos.

No que se refere ao movimento que a Volkswagen realiza em Resende, RJ, de acordo com Arbix; Zilbovinícius (1997, p. 448-469), a montadora reordena suas especialidades, mantendo seu foco nas funções estratégicas, como o *design*, e a arquitetura global do veículo, o projeto, a qualidade, a política do produto e marketing e a comercialização.

Segundo Ferro (1998, *apud* WOMACK; JONES, 1998, p. 379), a não participação na montagem final, por parte da Volkswagen, é apenas um dos elementos inovadores da planta de Resende. O próprio leiaute já mostra uma planta bastante ousada. Aparentemente “irregular”, procura adequar-se aos processos definidos e marca claramente a redefinição das fronteiras físicas, organizacionais e empresariais entre a montadora e os seus fornecedores (parceiros). O autor salienta a simplicidade da planta e dos processos básicos. Os fluxos de materiais são bem estabelecidos, e o acesso à planta é independente para cada módulo. Assim, as peças e os componentes são entregues no ponto mais próximo possível do local onde serão montados. O planejamento e a programação de produção, a manutenção das máquinas e dos equipamentos passam a ser responsabilidade conjunta dos parceiros e da Volkswagen.

As compras compartilhadas, coordenadas pela Volkswagen, em vez de serem feitas isoladamente, facilitam a obtenção de economias de escala e melhores preços e condições de pagamento e entrega.

Conseqüentemente, esse sistema produtivo busca diminuir incertezas em uma situação de intensificação da concorrência internacional e nacional, investindo em um experimento de redefinição de seu negócio e de revisão de riscos com outros capitais.

### 1.6.1 – Escolha dos parceiros

Definida a forma de produto baseada no conceito de Consórcio Modular, o próximo passo foi a escolha dos parceiros. Para tanto 53, empresas nacionais e internacionais foram analisadas, por meio de um sistema de compra internacional da Volkswagen do Brasil. A análise passou por uma verificação da condição técnica de cada empresa, além dos aspectos do melhor preço oferecido para a realização da tarefa. Depois de toda a análise, foram escolhidas as sete empresas que passaram a fazer parte do Consórcio Modular, conforme Tabela 01:

Tabela 01: Empresas participantes do Consórcio Modular por origem e responsabilidade na montagem

<b>MÓDULO</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>ORIGEM</b>
Chassis	Maxion	Nacional
Eixo e Suspensão	Meritor	Americana
Rodas e Pneus	Remon	União entre duas empresas nacionais (Maxion e Borlen) e uma japonesa (Bridgestone).
Motor	Powertrain	União entre uma empresa americana (Cummins) e uma alemã (MWM).
Cabine e acabamento final	VDO	Alemã
Montagem da carroceria	Delga	Nacional
Pintura	Carese/Eisenmann	Alemã

Fonte: Consórcio Modular – A nova revolução industrial, área de Marketing de caminhões e ônibus, junho, 99

Com o seu próprio ferramental e empregados, as empresas participantes se encarregam de todas as suas atividades, no processo: transporte de peças,

montagem de *kits*, estoque e controle de qualidade. Não se estabelece uma associação. Não há controle acionário entre as empresas e a Volkswagen. O que existe é uma parceria entre a Volkswagen e as empresas. Elas recebem pelo trabalho realizado, ou pelo caminhão/ônibus montado. Não são sócios, porém assumiram responsabilidades quanto aos riscos dos investimentos.

## 1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O estudo está estruturado da seguinte forma:

Introdução – em que foram abordados aspectos da natureza do trabalho, ou seja, discussão sobre a implementação da nova fábrica de caminhões e ônibus da Volkswagen na cidade de Resende, RJ (Consórcio Modular), com enfoque nos aspectos da gestão de recursos humanos, para equilibrar todos os fatores inerentes à produção desses produtos.

Ainda dentro do capítulo Introdução, aborda-se a relevância do tema, que consiste em analisar um dos principais problemas/desafios no Consórcio Modular, qual seja, a implementação de práticas administrativas, especialmente, equidade administrativa e distribuição de justiça, para se conseguir satisfação geral no trabalho.

No segundo momento foi realizada a revisão da literatura, envolvendo as teorias sobre motivação, históricas e contemporâneas. Essas teorias tratam de diferentes variáveis de resultado. Algumas são voltadas à explicação da rotatividade, enquanto outras enfatizam a produtividade, absenteísmo e satisfação no trabalho. Daí advém a importância de estudá-las, para que se forme um arcabouço teórico sobre as diferentes visões que elas proporcionam para o embasamento e resposta às questões básicas do trabalho. Com o mesmo objetivo estudam-se os sistemas de remuneração e benefícios, teorias sobre comportamento, percepção de justiça organizacional e clima.

A proposição metodológica consiste basicamente na realização de uma pesquisa exploratória e descritiva e em procedimentos para análise nos documentos originários da criação do Consórcio Modular, além de informações sobre rotatividade de pessoal, absenteísmo e número de processos trabalhistas em todas as unidades da Volkswagen. Buscam-se também, na Volkswagen, documentos relativos à evolução do nível de produção, participação no mercado, qualidade do produto e a



produtividade da fábrica O ponto principal do estudo é desenvolver uma pesquisa de clima organizacional entre os integrantes das categorias de profissionais que atuam no projeto (horistas, ligados à produção, e empregados administrativos).

Na parte seguinte foram tabulados e analisados os dados da pesquisa realizada, comparando-os com os dados referentes a indicadores de gestão em recursos humanos (absenteísmo, rotatividade de pessoal, processos trabalhistas abertos). E, também informações relevantes sobre a evolução da produção, participação no mercado, qualidade do produto e produtividade da fábrica.

Na última parte foi realizada a conclusão de todo o estudo, com base na teoria e nos resultados práticos da pesquisa.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Considerando que a hipótese central deste trabalho está direcionada à satisfação geral dos empregados, medida por meio de uma pesquisa de clima organizacional, tendo em vista as práticas administrativas implementadas por recursos humanos, especialmente a equidade administrativa e a distribuição de justiça, este capítulo trata da equidade do ponto de vista da motivação e das variáveis que interferem nessa percepção de equidade, tais como: comprometimento, justiça organizacional, práticas de recursos humanos (sistemas de remuneração, sistemas de recompensas, benefícios) e, finalmente, como medir a opinião dos empregados sobre essa forma de gestão de recursos humanos dentro do Consórcio Modular por meio de pesquisa de clima organizacional.

As práticas de recursos humanos estão voltadas para atingir maior produtividade e qualidade por meio de satisfação/motivação/comprometimento dos empregados e parceiros. Compreender as teorias de motivação é fundamental para a realização do estudo, bem como estudar os subsistemas de recursos humanos que garantem a sinergia da empresa.

Por se tratar de um modelo de gestão baseado em parceria, torna-se relevante compreender formas de gestão participativas.

### **2.1 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO**

Elton Mayo, fundador da escola de relações humanas, com suas experiências, no final dos anos 20, opôs-se aos princípios científicos do trabalho de Taylor, e constatou que os colaboradores não eram motivados apenas pelo salário, mas também por outros fatores, como as condições de trabalho, o apreço das chefias e benefícios propostos pela empresa (ROBBINS, 2000 p. 489-497).

A partir dos anos 50, alguns autores deram uma contribuição decisiva para essa corrente: Abraham Maslow (Teoria da hierarquia das necessidades), Douglas McGregor (Teoria X e Y) e Frederick Herzberg (Teoria dos dois fatores). Essas teorias vieram a representar os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram.

### **2.1.1 Teoria da hierarquia das Necessidades, de Maslow**

Maslow formulou um modelo da motivação em que considera que as necessidades humanas organizam-se segundo uma hierarquia, na qual as necessidades de nível mais baixo prevalecem sobre as de nível mais alto. Apesar disso, são exatamente as aspirações do nível mais alto que levam à realização do potencial dos seres humanos, à vida feliz e aos momentos de plenitude. Essas necessidades estão interligadas entre si em um nível de valores ascendentes. Ao serem satisfeitas, conseqüentemente se passa para a próxima, e assim por diante, e, quando a mesma é saciada, o estímulo desaparece. (ROBINS, 2002, pág. 152).

De acordo com Wahba (1976, *apud* HOLLENBECK; WAGNER III, 2000, p. 94), a Teoria de Maslow foi bastante divulgada e aceita por gerentes e professores de administração; contudo, Maslow não conseguiu prover aos pesquisadores mensurações claras de seus conceitos, e sua teoria não recebeu muita sustentação empírica.

Com a finalidade de facilitar a compreensão da abordagem de Maslow, foi elaborada a Figura 1.

Segundo Hollenbeck; Wagner III (2000, p. 93), na pirâmide de Maslow se pode analisar a estrutura, hierarquicamente dividida, em que a motivação é influenciada na base da preponderância das carências, ou seja, as necessidades residentes no mais alto grau de hierarquia só podem influenciar a motivação se as carências dos graus inferiores já estiverem satisfeitas.

### **2.1.2 Teorias X e Y, de Douglas McGregor**

McGregor (1980, p. 41-60) considerou que os comportamentos administrativos dependem das crenças básicas adotadas pelos executivos. Ele identificou dois padrões conflitantes de crenças — a Teoria X (basicamente negativa), e outra, a Teoria Y (basicamente positiva), conforme demonstrado na Figura 2.



Figura 01 - Hierarquia das Necessidades, de Maslow

Fonte: Robbins, 2002, p. 152, adaptado pelo autor

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade a fim, de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Figura 02 - Quadro comparativo entre Teoria X e Teoria Y

Fonte: McGregor (1980, p. 41-60). Adaptado pelo autor

A Teoria X é relacionada à Escola Clássica de Administração, e sua preocupação fundamental é com o desempenho, partindo da premissa de que os empregados não gostam de trabalhar. (McGREGOR, 1980, p. 41-50).

A Teoria Y é relacionada à Escola de Relações Humanas, e sua preocupação fundamental é com o bem-estar das pessoas, partindo da premissa de que, nesse caso gosta-se de trabalhar. (McGREGOR, 1980, p. 51-60).

Na verdade, a confrontação entre os dois modelos deve ser vista como um diálogo ao qual cada um dá sua contribuição, e não como uma disputa em que só um tem razão.

McGregor (1980, p.191-206) analisou o processo de aquisição de novas competências e identificou três tipos de aprendizagem importantes para os gestores:

- Conhecimento intelectual;
- Capacidade de resolver problemas;
- Interação social.

Segundo Robbins (2002, p.153-154), tendo em mente a pirâmide proposta por Maslow, pode-se dizer que a Teoria X é responsável pelas necessidades de nível baixo dominando os empregados, nessa estrutura, enquanto a Teoria Y refere-se às necessidades de nível alto. McGregor (1980, p. 41-60) supunha que as premissas da Teoria Y eram mais importantes que as da Teoria X.

Quando as pessoas desenvolvem trabalhos em conjunto, fatalmente surgem opiniões contrárias, e todos querem impor o seu ponto de vista como o verdadeiro. Quando isso não ocorre, pode surgir uma barreira no ambiente de trabalho, transformando-se em concorrência entre os próprios empregados, que, quando hostis, exercem uma pressão negativa sobre os demais e, conseqüentemente afetam afetando a produtividade e os lucros.

Segundo Koontz (1986, *apud* FERREIRA, 2001, p. 19), os objetivos da administração (baixo custo de produção) e dos empregados (altos salários) podem ser conjuntos, de forma harmoniosa, na busca de eficácia e de produção. Comumente, proprietários e gerentes de empresas cometem erros comuns, quando ignoram esse tipo de divergência no local de trabalho.

Ainda para o autor, nem todo conflito pode ser considerado negativo, pois de uma situação conflitiva pode se receber uma mensagem subjacente e, quando esta é

reconhecida, pode-se transformar numa ferramenta de correção. Se for analisado que o conflito pode não ser saudável, há predisposição dos indivíduos à desonestidade e à limitação em suas comunicações. Então, o que fazer, quando ele aparece dentro do ambiente de trabalho? Partindo da suposição de que os empregados são motivados conforme a situação e seus resultados positivos, observa-se que todo comportamento tem, atrás de si, uma intenção que pode estar escondida em seu interior; portanto, é importante que as pessoas se encontrem e trabalhem com sinergia, considerando-se os empregados individualmente, em seus comportamentos, não os rotulando como "bons" ou "maus", procurando um conjunto de dados diferentes, pedindo que cada uma das partes procure incidentes específicos, visando encontrar a intenção positiva de tal ação ou comportamento.

Deming (1986) diz que as recompensas constituem-se em inibidores da qualidade e produtividade, no mundo ocidental:

Esse sistema "nutre o desempenho em curto prazo, aniquila o planejamento em longo prazo, constrói o medo, demole as equipes de trabalho, nutre a rivalidade e... torna as pessoas amargas... (DEMING, 1986, p. 102).

### **2.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Conforme Herzberg (2003, p. 62-63), os fatores que trazem satisfação no trabalho nem sempre são os mesmos que geram a insatisfação. Entende-se, com isso, que, se a chefia procurar eliminar somente os itens que causam a insatisfação, poderá harmonizar o ambiente de trabalho, mas não necessariamente a motivação de seus empregados. A Teoria dos dois fatores também é chamada de Teoria da higiene – motivação, e investiga a questão: "O que as pessoas desejam de seu trabalho?".

O autor afirma, ainda, que, após análises de outras pesquisas em uma grande variedade de indivíduos no campo do comportamento do trabalho, chegou-se à conclusão de que estudos distintos sugerem que os fatores envolvidos na geração de satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho (HERZBERG, 2003, p. 63).

Assim, motivadores são os fatores que fazem a pessoa sentir-se bem no trabalho. Esses fatores são inerentes à própria pessoa ou ao trabalho em si, isto é,

intrínsecos: realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade, progresso, crescimento (HERZBERG, 2003, p. 64).

Higiênicos são os fatores cuja ausência provoca mal estar. Esses fatores são relacionados à organização e ao ambiente externo, isto é, extrínsecos: diretrizes e administração da empresa, supervisão, relacionamento com superiores, condições de trabalho, salário, relacionamento com colegas, vida pessoal, relacionamento com subordinados, status, segurança (HERZBERG, 2003, p. 64).

Ainda segundo o autor, à medida que os indivíduos se tornam conscientes das congruências ou incongruências pessoais, abrem-se caminhos para a descoberta mais profunda de quem são e dos valores e crenças que darão base a sua identidade, e buscam a intenção positiva que existe por detrás dos conflitos no trabalho, para chegarem ao âmago do assunto.

## **2.2 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE MOTIVAÇÃO**

### **2.2.1 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERG) de Clayton Alderfer**

O psicólogo Clayton Alderfer desenvolveu sua teoria a partir do estudo da teoria de Maslow e de pesquisas por ele realizadas. Segundo ele, a motivação do empregado pode ser medida em uma hierarquia de necessidades, foi dividida somente em três categorias: Necessidades existenciais; Necessidades de relacionamento e Necessidades de crescimento (DAFT, 1999, p. 321).

Existência: exigências básicas para existência material. Equivale aos elementos fisiológicos mais segurança (de Maslow).

Relacionamento: desejo de relacionamentos interpessoais significativos. Equivale aos fatores sociais e ao componente social da auto-estima (de Maslow).

Crescimento: desejo de desenvolvimento pessoal. Inclui aspectos intrínsecos da auto-estima mais a realização de si mesmo (de Maslow).

Assim, Alderfer discorda de Maslow ao caracterizar sua teoria em três categorias, como vistas acima.

Outro ponto em que Alderfer discorda de Maslow é que, para o primeiro, quando ocorre uma frustração quanto ao atendimento das necessidades mais elevadas, há uma regressão para um nível inferior na hierarquia, ou seja:

quando as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 326).

Mais de uma necessidade pode estar operante ao mesmo tempo. Quando uma pessoa é bloqueada na satisfação de um nível mais alto, ela regride, aumentando necessidades de nível mais baixo. Por exemplo, se o crescimento profissional é frustrado, ela vai se preocupar mais com salário.

### **2.2.2 Teoria das necessidades de McClelland**

Robbins (2002, p.158-160) cita que McClelland considera que as pessoas podem possuir, em maior ou menor grau, três tipos de necessidades:

**Necessidade de Realização:** desejam sucesso em suas atividades. Para elas, a realização pessoal é mais importante do que as recompensas. Procuram fazer as coisas da melhor maneira possível, superando a si mesmas e aos outros.

**Necessidade de Poder:** desejam causar impacto sobre as pessoas. Querem ser influentes, controlar o comportamento dos outros. Gostam de prestígio, competição, status. Sua preocupação com desempenho é secundária.

**Necessidade de Afiliação ou Associação:** desejam ser apreciadas, estimadas e aceitas pelos outros. Buscam amizade, preferem cooperação à competição, apreciam situações em que há compreensão mútua.

### **2.2.3 Teoria da Avaliação Cognitiva**

Quando uma pessoa recebe recompensas extrínsecas por um trabalho intrinsecamente motivador, o interesse intrínseco pelo trabalho diminui. A explicação comum para que isso ocorra é que a pessoa sente uma perda de controle sobre seu próprio comportamento.



Acredita-se que na teoria da avaliação cognitiva, deve-se seguir a orientação defendida por Deming (1990, p. 76-84) fazendo-se o pagamento independentemente do desempenho.

As evidências experimentais demonstram que existe realmente uma relação entre motivação intrínseca e recompensa extrínseca, mas o seu impacto sobre empregados no trabalho é restrito, porque:

Em muitos trabalhos a motivação intrínseca é naturalmente muito baixa;

Em alguns trabalhos, a motivação intrínseca é naturalmente muito alta;

Assim sendo, o efeito só aparece para trabalhos com motivação intrínseca média, que são poucos.

Essa teoria ainda sustenta que, quando as recompensas externas são usadas pela organização, como premiação para altos desempenhos, as recompensas internas, que resultam do fato de o empregado fazer o que gosta, são reduzidas (ROBBINS, 2002, p. 160-161).

#### **2.2.4 Teoria da Motivação de Davidoff**

Davidoff (1983, p. 385-396), ao analisar a motivação sob o prisma científico, verificou que ela só pode ser estudada por meio do comportamento manifesto e apoiada no pensamento behaviorista. O behaviorismo tem como meta o estudo dos comportamentos, objetivamente comprovados com todo o rigor científico, sem apelo à introspecção, utilizando-se o ciclo motivacional. Para compreendê-lo, faz-se necessário resgatar a definição de conceitos, tais como os de necessidade, motivo, impulso e instinto.

Segundo o autor, necessidade é uma deficiência baseada em fatores fisiológicos ou aprendida, ou de ambos. Neste sentido, a motivação aplica-se a um estado interno, resultante de uma necessidade que provoca um comportamento para satisfazê-la.

Impulso é um motivo que satisfaz necessidades fisiológicas básicas, por exemplo: beber, dormir, comer.

Por instinto, entendem-se as necessidades fisiológicas ou padrões de comportamento de origem hereditária.

Com base nas conceituações acima, Davidoff estuda os motivos a partir de cinco categorias: impulsos básicos, motivos sociais, motivos para estimulação sensorial, motivos de crescimento e idéias como motivos.

Os impulsos básicos provocam comportamento tentando satisfazer as necessidades ligadas à fisiologia, como as necessidades de oxigênio, água, alimento, sexo e outras, relacionando esses mecanismos à tendência auto-reguladora do organismo.

Os motivos sociais dependem de outros indivíduos, para serem satisfeitos; são ligados aos sentimentos. Assim, os empregados que têm maior apoio social terão maior capacidade para superar crises (dificuldades nas diferentes esferas da vida, que surgem no dia-a-dia das pessoas).

Portanto, para o autor, a motivação é o estado que resulta de um comportamento gerado por uma necessidade, e essa necessidade pode ser, tanto corporal, quanto aprendida, ou ambas.

### **2.2.5 Teoria da Fixação de Objetivos, de Locke**

Por volta dos anos 60, Locke formulou uma proposta de que a intenção de se lutar por um objetivo é a maior fonte motivacional no trabalho, ou seja, sustenta que objetivos específicos e difíceis conduzem a melhores desempenhos (ROBBINS, 2002, p. 162-163).

Ainda segundo o autor, existe pouca polêmica sobre o fato de que as metas claras e difíceis conduzem a graus mais altos de produtividade. Essa visão leva à conclusão de que a teoria fornece explicações sobre a variável dependente, entretanto não enfatiza o absenteísmo, a rotatividade ou a satisfação com o trabalho. As pessoas são motivadas pelos objetivos estabelecidos:

- Metas bem definidas são mais estimulantes do que genéricas (tipo: "faça o que puder!" ou "dê o melhor de si!");
- Desde que haja capacidade e aceitação, quanto mais ambiciosa a meta, maior o desempenho;
- Desde que haja aceitação, metas estabelecidas por outros (por ex., um chefe) são tão motivadoras quanto metas estabelecidas pela própria pessoa;

- Participação no estabelecimento das metas contribui para sua aceitação. A participação supera resistências. As pessoas se comprometem quando participam das decisões quanto às metas.
- As pessoas têm desempenho melhor quando recebem *feedback*. *Feedback* gerado por elas mesmas tem mais efeito que *feedback* recebido de outros. O desempenho é melhor quando as pessoas têm condições de avaliar por si mesmas os resultados de seu trabalho.

Compromisso com a meta: a pessoa comprometida não reduz nem abandona a meta estabelecida.

Autoconfiança: as pessoas acreditam que são capazes de realizar a tarefa. Enfrentam desafios em situações difíceis, sem abandonar ou reduzir a meta. Conseguem responder adequadamente à realimentação (*feedback*) negativa (críticas).

Efeito da cultura: funciona bem em culturas em que os subordinados são mais independentes, buscam desafios e consideram o desempenho importante (EUA, Canadá). Algumas culturas (Portugal, Chile) não apresentam essas características (ROBBINS, 2002, p. 162-163).

Segundo Ivanoovich (1982, p. 359), os indivíduos desenvolvem seus trabalhos com melhores *performances* quando obtêm retorno de seu serviço em relação ao seu desempenho; com isso os ajuda a perceber as divergências entre o que têm realizado e o que precisam fazer para alcançar suas metas, ou seja, o retorno funciona como um guia para o comportamento.

## 2.2.6 Teoria do Reforço

Uma comparação à teoria da fixação de objetivos, com um enfoque comportamental, discute que o reforço regulariza o comportamento. Essa teoria tem importante registro em fatores como qualidade e quantidade de trabalho, persistência do esforço, absenteísmo, impontualidade e taxas de acidentes, não fornecendo explicação adequada sobre a satisfação dos empregados, nem sobre sua decisão de deixar a empresa, pois diz que uma boa *performance*, se recompensada adequadamente, tende a ser repetida (ROBBINS, 2002, p.163-164).

### **2.2.7 Teoria da Expectativa de Victor Vroom**

A Teoria da Expectativa estabelece que uma recompensa apropriada deve ser definida e comunicada com antecedência, para dar aos empregados o reforço (motivação extrínseca) para produzir durante um determinado período, pois a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo. Ela praticamente sugere que um empregado se sinta motivado a despende um alto grau de esforço, quando crê que isso gera recompensas que estas vão ao encontro de suas necessidades pessoais, enfocando três relações:

- Relação esforço – desempenho
- Relação desempenho – recompensa
- Relação recompensa – metas pessoais

Segundo Robbins (2002, p. 167), essa teoria sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo.

Conforme Spector (2002, p. 247-249), em sua proposição básica sobre teoria da expectativa, os indivíduos se motivarão quando crerem que suas atitudes poderão ser conseqüência para alcançarem gratificações ou chegarem às metas desejadas, pois, em desacordo com a situação, não estarão determinados a seguir esses procedimentos.

### **2.2.8 Teoria da Equidade**

As pessoas comparam a relação do esforço que estão aplicando ao trabalho com as recompensas que estão obtendo. Podem tomar como comparação pessoas dentro ou fora da mesma empresa, situações passadas ou oportunidades de outros empregos. Quando percebem uma situação injusta, procuram compensar, mudando o esforço ou tentando mudar o contexto (ex: trocar de emprego).

Eqüidade pode ser definida como uma relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho (como o esforço ou a habilidade) e as recompensas que recebe (como o pagamento ou a promoção) comparada com as recompensas que outros estão recebendo por contribuições semelhantes. (COSIER; DALTON, *apud* STONER; FREEMAN, 1999, p. 330)

De acordo com essa teoria, quando o empregado percebe uma injustiça, pode fazer uma das seis escolhas (ROBBINS, 2003, p. 165-166):

- Modificar suas entradas (fazer menos esforço);
- Modificar seus resultados (fazer mais ou menos a tarefa);
- Distorcer sua auto-imagem (trabalho muito mais que os outros);
- Distorcer a imagem dos outros (o trabalho do “João” não é tão interessante quanto pensei);
- Buscar outro ponto de referência (não ganho tanto quanto meu cunhado, mas ganho mais que meu irmão);
- Abandonar o terreno (deixar o emprego).

Segundo Cosier; Dalton (*apud* STONER; FREEMAN; 1999, p. 330), as pessoas constantemente buscam comparações dos seus esforços em relação ao ganho para executá-los, comparando seus esforços e recompensas com os de seus colegas. Quando descobrem que não está havendo eqüidade nas recompensas recebidas, procuram adaptar-se ao esforço que os colegas estão despendendo. Conseqüentemente, as pessoas que se sentem mais recompensadas em relação às demais também procuram se empenhar para justificar o que recebem.

Os autores ainda afirmam que há um limite de tolerância para os indivíduos se sentirem vítimas de injustiças e que, nesse caso, quando a gota d' água cai, ou seja, ao acontecer uma injustiça relativamente pequena, o indivíduo "*explode*". É nesse momento que muitas pessoas passam a ser vistas como injustas ou rebeldes, porque, do ponto de vista de quem presencia a cena, elas não têm motivos para se comportar de tal maneira.

Historicamente, a teoria da eqüidade enfocou a justiça de distribuição, ou a justiça que se percebe na quantidade e alocação das recompensas entre os indivíduos. Mas a eqüidade também pode considerar a justiça de processo, que é a justiça percebida no processo utilizado para determinar a distribuição das recompensas (ROBBINS, 2002, p. 166).

A justiça da distribuição tem uma influência maior sobre a satisfação do empregado. A justiça de processo tende a afetar o comprometimento com a organização, a confiança em seu chefe e a sua intenção de se demitir (ROBBINS, 2002, p. 166).

Os conceitos de justiça e de eqüidade são relevantes, na motivação dos empregados, não só quanto às recompensas financeiras, mas também em relação a outras recompensas organizacionais. Pode-se dizer que, quando se tem um perfeito equilíbrio entre os benefícios, ou seja, a maioria dos empregados percebe que não há privilégios dentro do mesmo nível hierárquico e salarial, a equação da eqüidade está em equilíbrio.

De outra forma, o nível de reconhecimento demonstrado aos empregados também pode ser uma recompensa organizacional percebida; portanto, se um empregado recebe o mesmo nível de reconhecimento que seus colegas, tem-se a igualdade/equilíbrio na equação da eqüidade.

Na teoria da eqüidade os indivíduos comparam as entradas e os resultados de seu trabalho com aqueles de outros empregados, e respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiças. As entradas são entendidas como esforço, experiência, educação, competência. Os resultados obtidos são entendidos como a remuneração e outras recompensas organizacionais (benefícios iguais, nível de reconhecimento, tratamento justo para todos). Quando essa comparação traz a percepção de que as relações são iguais, tem-se o equilíbrio ou estado de eqüidade, ou seja, a situação é justa. Quando se percebe que as relações são desiguais, tem-se a injustiça ou iniquidade. Adams (*apud* ROBBINS, 2002, p. 166) sugere que esse estado de tensão negativo oferece motivação para uma ação corretora.

Esquemáticamente, a teoria da eqüidade pode ser representada na Figura 4, em que O/la significa o empregado, e O/lb, os outros empregados comparáveis.

COMPARAÇÃO	PERCEPÇÃO
$O/la < O/lb$	Injustiça/iniquidade por estar sendo sub-recompensado (sentido amplo)
$O/la = O/lb$	Justiça/eqüidade
$O/la > O/lb$	Injustiça/iniquidade por estar sendo super-recompensado (sentido amplo)

Figura 03 - A teoria da eqüidade

Fonte: Robbins, 2002, p. 165.

Dessa forma, a teoria da equidade enfoca a percepção dos empregados de quão justos são tratados, se comparados a outros. Pressupõe, ainda, que as pessoas sejam motivadas a procurar uma equidade social nas recompensas que esperam pelo desempenho. A implicação direta da teoria da equidade é que os empregados de fato avaliam a equidade percebida de suas recompensas em comparação com as dos outros. De acordo com Daft (1999, p. 323), o importante é manter os sentimentos de equidade em equilíbrio, para manter suas forças de trabalho motivadas.

Um ponto fundamental para manter o empregado satisfeito e motivado é manter um sistema que vise à igualdade salarial interna, ou seja, para cargos/funções iguais, salários/faixas salariais iguais. As conseqüências de uma desigualdade na remuneração interna entre os empregados são potencialmente graves para a empresa, pois despertaria um sentimento de injustiça e de iniquidade. Beer; Walton (1997, p. 19-34) destacam que as conseqüências da desigualdade salarial interna de salário são: insatisfação dos empregados, a diminuição do esforço e a falta de confiança no sistema. A desigualdade interna pode resultar em conflito dentro da empresa, gerando tensão e consumindo tempo e energia, na resolução dos problemas.

Da mesma forma que um sistema salarial interno deve ser equilibrado e justo, os benefícios que a empresa oferece também devem ser equilibrados e justos, respeitando o nível hierárquico das categorias. Portanto, conceder benefícios iguais para todos em um mesmo nível é considerado uma forma de equilíbrio e de equidade. Podemos imaginar uma situação em que empregados de um mesmo nível recebam tratamentos e benefícios desiguais. As conseqüências seriam as mesmas descritas por Beer; Walton, quando da análise do sistema salarial interno.

Ainda segundo os autores, pode-se entender como outra forma de equidade/justiça o modo como os empregados vêem a organização, nos seus aspectos relacionados ao tratamento igualitário estabelecidos entre todos. Assim, se os empregados têm a percepção de que são tratados com justiça, de forma equânime, pode-se chegar à conclusão de que a organização possui essa característica. Isso pode ser observado quando não há distinção de qualquer tipo quanto ao tratamento de justiça, independentemente de cor, sexo, idade e posição hierárquica. Da mesma forma, quando há a percepção, entre os empregados, de que os procedimentos e normas estimulam um tratamento justo a todos e que eles poderão obter justiça, caso forem tratados injustamente, mais uma vez pode-se afirmar que a organização tem um espírito de justiça e de equidade.

Segundo Cosier; Danton (1999, p. 330), os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, estabelecendo como parâmetro as recompensas que seus colegas de trabalho recebem pelo desenvolvimento de atividades semelhantes, envolvendo recompensas financeiras e outras formas de recompensas organizacionais (tratamento justo, benefícios iguais, distribuição de tarefas).

Outro ponto levantado, e um dos mais importantes, diz respeito à utilidade da teoria da equidade para os gerentes/administradores, ou seja, para os gerentes a teoria da equidade possui várias implicações, “[...]a mais importante delas é que, para a maioria dos indivíduos, as recompensas (mencionadas acima) devem ser vistas como justas para que sejam motivadoras” (COSIER; DALTON, *apud* STONER; FREEMAN, 1999, p. 331).

No próximo item, abordar-se-ão os efeitos das recompensas dentro do sistema organizacional assim como o comprometimento que essa situação pode ocasionar.

## **2.3 COMPROMETIMENTO, JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E CLIMA DENTRO DO SISTEMA ORGANIZACIONAL**

### **2.3.1 Comprometimento**

Segundo Tett; Meyer (1993, *apud* SPECTOR, 2002, p. 244-247), o comprometimento é uma variante muito comentada dentro das organizações, pois se relaciona com a satisfação no trabalho.

Surgiram novas acepções diversificadas para o comprometimento, e todas elas tratam da relação indivíduo – organização. A concepção mais comumente estudada tem seu fundamento em Mowday, Steers e Porter (1979, *apud* SPECTOR, 2002, p. 244), que avaliam que o comprometimento possui como elementos: “[...] a aceitação dos objetivos organizacionais; a disposição para trabalhar com afinco pela organização; o desejo de permanecer na organização”.

Meyer; Allen; Smith (1993, *apud* SPECTOR, 2002, p. 244-248) recentemente desenvolveram uma concepção com três componentes:

**AFETIVO** — quando o empregado deseja permanecer na organização devido a ligações emocionais.



- CONTÍNUO — quando a pessoa deve permanecer na organização porque precisa dos benefícios e do salário ou não consegue encontrar outro emprego.
- NORMATIVO — parte dos valores do empregado. A pessoa acredita que deve este comprometimento para a organização, com base em sua crença de que essa é a coisa certa a se fazer.

Tem se mostrado importante, em uma série de modelos de comprometimento, a rotatividade de pessoal, que está sendo um foco de vários estudos, uma vez que se refere ao relacionamento empregado vs. trabalho: aqueles com baixo comprometimento têm maior probabilidade de se tornar desempregados do que os que possuem maior comprometimento com a empresa.

Invariavelmente, na busca do comprometimento, os indivíduos percorrem uma jornada constante, fazendo com que se superem a todo instante, obtendo atenção de forma positiva, conscientizando-se de que passam a ser agentes criadores, num cenário de globalização e tecnologia, em que estas influenciam seu desempenho, sendo necessário tê-lo como base em todo papel de liderança.

A nova estrutura da indústria representa o novo formato das relações de trabalho, produção, circulação e consumo, resultante das novas estratégias da competição globalizada, que têm conseqüências, também, em termos regionais e ambientais.

Então, iniciando-se por esta base, é bastante compreensível que a empresa opte pela sensibilidade para criar a diferença e conseguir o comprometimento de seus empregados, tendo astúcia, estando presente o tempo todo, em que os negócios acontecem, podendo ouvir, ver, sentir como os empregados estão se comportando.

Netemeyer e outros (1996, *apud* SPECTOR, 2002, p. 248), falando sobre sensibilidade, afirmam que: “[...] o comprometimento organizacional se refere a diversas variáveis ambientais, incluindo a abrangência do trabalho e o conflito de papéis, bem como o conflito família/trabalho”.

Meyer e Allen (1997, *apud* SPECTOR, 2002) notaram que:

Os componentes diferentes do comprometimento se relacionam de forma diferente com o desempenho, os comprometimentos afetivos e normativos estão associados a um melhor desempenho no trabalho,

enquanto o contínuo está associado a um desempenho inferior. (*op. cit.*, p. 248)

Segundo os autores, os indivíduos necessitam de reconhecimento, têm orgulho do que fazem ou do que fizeram, principalmente quando a empresa os reconhece perante seus superiores ou equipe de trabalho. Com esse reconhecimento o colaborador sente-se revitalizado, aumenta sua produtividade e cria um maior comprometimento com a empresa em que trabalha.

O sucesso da empresa deve estar ligado à sua capacidade de criação e atualização perante a dinâmica do mercado, além de estar relacionado à capacidade de integração entre as áreas técnica - produção e à gestão administrativa, alinhando seus esforços para o desenvolvimento mútuo organização - empregado, pois o cenário atual a impulsiona.

Precisa-se trabalhar o conceito da nova empresa, buscando fazer com que cada empregado contribua com sua cota de comprometimento e de lealdade para gerar mais talentos e garantir, assim, o sucesso da organização e a plena realização dos empregados, pois, no alinhamento dos esforços, os empregados tornam-se essenciais para desenvolver um estilo de administração participativa transparente e ética, adotando um princípio de comunicação balanceado e cristalino entre o estratégico e o operacional. Assim, a nova forma de administrar descentralizada delega o poder de decisão, tornando necessário o comprometimento com os valores éticos e morais, fundamentais para seu sucesso, uma vez que o trabalhador opera em clima de convivência e visão participativa.

### **2.3.2 Comprometimento e Justiça Organizacional**

O tema justiça organizacional está ocupando espaço naqueles que se preocupam em analisar a relação entre justiça organizacional e o comprometimento dos membros da organização. Greenberg (1990, p.399, *apud* REGO; SOUTO, 2002a) afirma que a justiça:

Representa um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos seus membros “. Ainda segundo o autor “as pessoas comportam-se altruisticamente para com a organização em que trabalham se acreditarem que são tratados com justiça”. (*op. cit.*, p. 2)

Kim; Mauborgne (1998, p. 66, *apud* REGO; SOUTO, 2002a) afirmam que:

A justiça dos processos tornou-se uma poderosa ferramenta de gestão para as empresas que estão empenhadas em passar de uma economia baseada na produção para uma economia baseada no conhecimento, na qual a criação de valor depende progressivamente das idéias e inovação. O processo justo influencia profundamente as atitudes e comportamentos críticos para o elevado desempenho. Sem justiça nos processos, mesmo os resultados que os empregados poderiam alcançar podem tornar-se de difícil alcance. (*op. cit.*, p. 2)

Ainda segundo os autores Kim; Mauborgne (1997, *apud* REGO; SOUTO, 2002a)

o processo justo responde a uma necessidade básica. Todos nós, qualquer que seja o nosso papel na empresa, queremos ser valorizados enquanto seres humanos, e não como pessoal ou ativo humano. (*op. cit.*, p. 3)

Goleman (1999, *apud* REGO; SOUTO, 2002a) explica os motivos pelos quais as pessoas se empenham na vida das organizações e executam atos de cidadania organizacional:

as pessoas empenhadas são os cidadãos-modelo de toda a organização e, tal como os seixos numa piscina, os trabalhadores empenhados lançam ondas de bons sentimentos a toda a organização (...) Contudo, quando os empregados não são tratados com justiça e respeito, nenhuma organização conquistará a sua entrega emocional. Quanto maior apoio os empregados sentirem da sua organização, tanto mais confiança, apego e lealdade sentirão e melhores cidadãos da organização serão. (*op. cit.*, p. 128)

Rego; Souto (2002a, p. 2-3) enfatizam que a percepção de suporte organizacional é o principal antecedente dos gestos positivos do empregado. Dessa forma, ele reconhece a organização comprometida com ele e com todos os empregados, e todos ficam comprometidos com a organização. Há o sentimento de desejo em continuar. A pessoa permanece na organização porque sente que quer

permanecer, em outras palavras, é o grau em que o empregado se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido/comprometido com a organização.

Ainda segundo os autores, um segundo componente do comprometimento organizacional é o da obrigação, ou seja, o grau em que o empregado possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização. As pessoas permanecem na organização porque sentem que devem permanecer, e o estado psicológico é de obrigação.

Os autores caracterizam mais um componente do comprometimento organizacional: instrumental, que se caracteriza pelo grau em que o empregado se mantém ligado à organização, devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída. Esse reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela sua saída serão elevados. Portanto, as pessoas permanecem na organização porque sentem que têm necessidade de permanecer, e o estado psicológico é o de necessidade.

### **2.3.3 Percepção de justiça nas organizações**

Do ponto de vista filosófico, justiça é um conceito de domínio público que permeia todas as atividades humanas.

Rawls (*apud* PALAZOLLI, 2000, p. 2), em “Uma Teoria da Justiça”, tem por objetivo generalizar e elevar a uma ordem mais alta de abstração a teoria tradicional do contrato social. O autor mostra a abrangência de sua pretensão e os vários aspectos a serem abarcados por seu estudo, ao mencionar o contrato social. Rawls pressupõe os relacionamentos e interações sociais calcados em acordos econômicos ou políticos, a cooperação social, seus direitos, seus deveres, vantagens e encargos, enfim, avalia a questão da justiça sob a ótica social. As colaborações de Rawls deixam implícita que a noção de organização abre espaço para a utilização do conceito de justiça para outras disciplinas que se interessam pelas relações sociais (PALAZOLLI, 2000, p. 2).

Com base nos pressupostos de Homans (1958, p. 597-606), segundo os quais o comportamento social é definido como uma troca de bens materiais e não-materiais, Adams (1965 *apud* PALAZOLLI, 2000 p. 2) elabora a Teoria da Iniquidade, que basicamente estabelece que uma situação de iniquidade é aquela em que o indivíduo percebe desigualdade entre os investimentos pessoais e os resultados auferidos.

Para definir o equilíbrio entre a proporção das contribuições e retribuições de uma das pessoas envolvidas e a proporção das contribuições e retribuições da outra pessoa envolvida na situação, Adams elaborou a expressão “percepção de equidade”. A essa linha de pensamento convencionou-se chamar de justiça distributiva, que diz respeito à maneira como uma organização distribui os recursos disponíveis entre seus membros, ou seja, focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Refere-se, por exemplo, aos salários, classificações obtidas nas avaliações, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos, fatia do orçamento atribuída aos departamentos (PALAZOLLI, 2000, p. 3).

Ainda segundo o autor: por outro lado, a justiça de procedimentos focaliza a percepção de justiça relativa aos meios utilizados na determinação do montante de compensações a ser recebido por um indivíduo em função de sua contribuição, ou seja, refere-se ao processo propriamente dito. Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, nos processos disciplinares, nas avaliações de desempenho, nos processos de recrutamento e seleção. Em outras palavras, estuda a percepção de justiça do indivíduo em relação aos procedimentos adotados na escolha do critério de distribuição.

A justiça interpessoal/social (REGO; SOUTO, 2002a, p. 7) representa o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitoso com os empregados. Quando ocorre esse tratamento, as percepções de justiça são incrementadas, o grau de aceitação das decisões aumenta, e várias reações positivas emergem.

Rego; Souto (2002a, p. 7) observam que a justiça informacional reflete o fornecimento de informações e a explicação/justificação das decisões. Essa ação é relevante “[...] porque as pessoas esperam que seus superiores lhes prestem explicações adequadas, lógicas e sinceras para as decisões que tomam particularmente quando os resultados são desfavoráveis” (GREENBERG, 1993; CROPANZANO; GREENBERG, 1997 *apud* REGO; SOUTO, 2002b, p. 4). O resultado é que, quando há esse tipo de justiça, diminuem as reações negativas dos empregados às percepções de injustiça ou resultados desfavoráveis.

Kim; Mauborgne (1997, p. 73 *apud* REGO; SOUTO, 2002a, p. 3-4), desenvolvem um modelo que analisa as várias faces da justiça em relação aos aspectos que diferem as reações dos membros da organização, tendo conseqüência distinta sobre o desempenho organizacional, conforme demonstrado na Figura 4. Segundo os autores, há preocupação primordial com a justiça distributiva, deixando em segundo plano a justiça de processo e das interações entre os empregados e os

superiores. Os autores sugerem claramente a necessidade de se rever essa postura, sob pena de as organizações não ultrapassarem os patamares normais de desempenho.

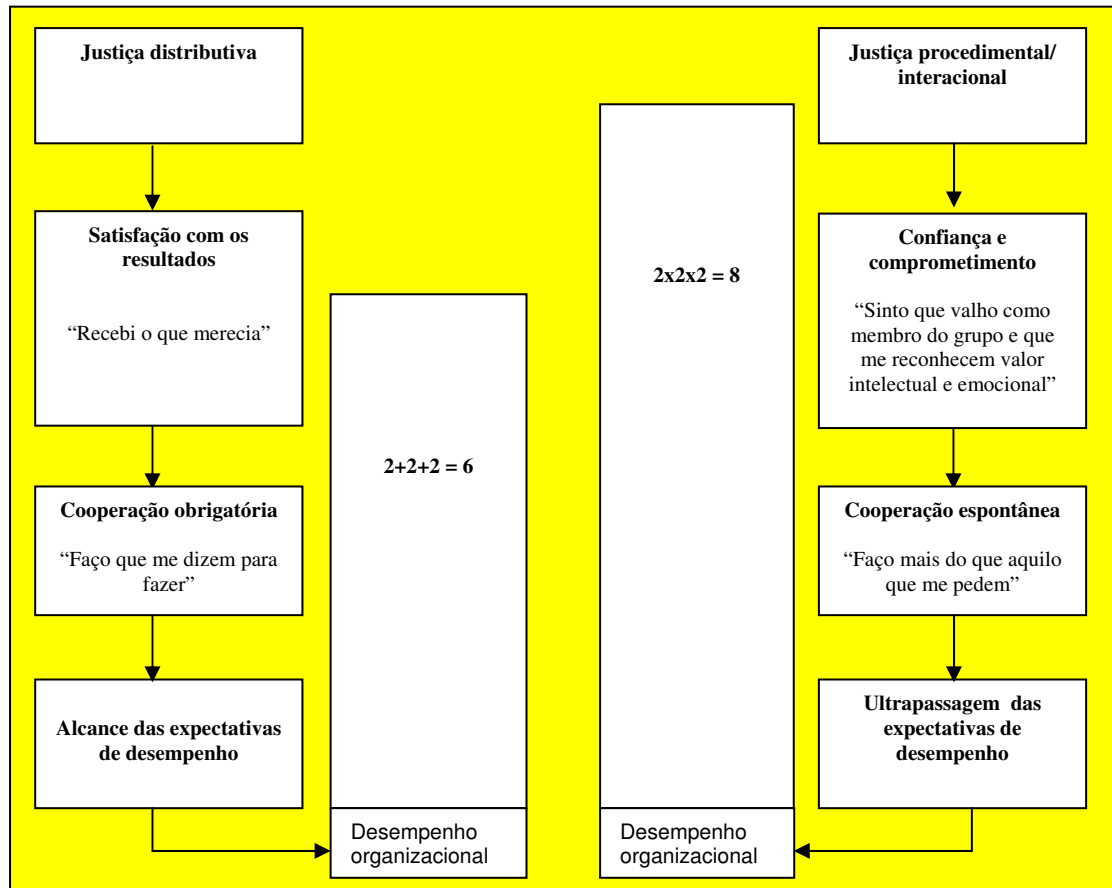


Figura 04 - Dois caminhos complementares para o desempenho

Fonte: adaptada por Rego (2002a), a partir de um modelo sugerido por Kim; Mauborgne (1997 p. 73)

#### 2.3.4 Sistema de remuneração e benefícios

A Escola de Relações Humanas foi a primeira a se preocupar metodicamente com os aspectos humanos na empresa, até então abandonados, evidenciando a satisfação do empregado, e a se preocupar também com os pontos afetivos e pessoais, ponderando o crescimento pessoal e a motivação, gerando uma gama de conceitos trilhada até hoje pelas principais escolas subseqüentes (ROBBINS, 2002, p. 587-588).

Segundo Spector (2002):

Uma das principais tarefas realizadas pelos psicólogos organizacionais é avaliar a satisfação dos funcionários no trabalho para que, assim, as empresas possam tomar medidas para melhorá-la. (*op. cit.*, p. 220)

Nesse contexto, têm-se realizado estudos visando ampliar as técnicas destinadas a coincidir os interesses pessoais com os interesses das organizações.

Kohn (1998, p. 61-74) afirma que empregados têm *status* desigual, quando existe um comando e um comandado, provocando uma impressão de ressentimento, a qual acarreta um relacionamento de poder manipulativo.

Almeja-se que, na hierarquia, aqueles que estão no cume percebam mais que aqueles que estão no chão-de-fábrica. É por isso que os sindicatos argumentam que a organização no local de trabalho e a oposição são essenciais para resguardar e seguramente acrescer o salário dos seus empregados. Se a participação na renda entre o trabalho e o capital depende de seu poder relativo, então apenas as atitudes dos próprios empregados podem aprimorar sua condição e produzir a repartição do valor gerado por eles.

As empresas que estão preocupadas com a prática dos sistemas de gestão pela qualidade total e que almejam continuar a “viver” mantendo-se competitivas no mercado atual, necessitam instruir-se em como ser ágeis, adequando-se à situação presente e futura, ou seja, devem aprender a aceitar as mudanças e, conseqüentemente, adotar a flexibilização como a expressão chave para seu desenvolvimento (KOHN, 1998, p. 47-54; 61-74).

Para se alcançar essa flexibilidade, as organizações precisam aceitar fundamentalmente as mutações nos seus processos de remuneração, investir na educação e capacitação da sua mão-de-obra. Devem partir para um novo tipo de relacionamento em que remuneração x benefícios gere o comprometimento dos empregados, criando uma Cultura Organizacional na qual a ampliação tenha força dentro de sua estrutura e em que as mesmas regras e valores sejam aplicados entre os acionistas, os gerentes e os empregados, estabelecendo uma condição de comprometimento altamente favorável para todos.

Com a flexibilização, deve-se instituir, visivelmente, uma política de pessoal que valorize os aspectos humanos dos empregados e a concepção de uma verdadeira identidade dentro da empresa, onde eles se sintam satisfeitos e motivados para trabalhar e se autodesenvolver. (KOHN, 1998, 47-54; 61-74).

Segundo Wood (1995, p. 17-29), no geral, acredita-se que a organização do futuro estará voltada para a satisfação dos empregados, depositando como estratégica principal o tema da qualidade de seus produtos e serviços. Terá uma identidade em que assuma mais responsabilidades com o ambiente de trabalho, possuindo menor escala de níveis hierárquicos, e a própria hierarquia, no contexto da atualidade, modificar-se-á, permitindo à figura do líder ser um facilitador motivacional. O sistema poderá fazer muito mais uso do grau de interesse dos empregados, que deverão ter maior nível de especialização.

Do ponto de vista de Spector (2002, p. 220; 240-249), um dos itens que determina os custos da rotatividade para a empresa é a consideração aos gastos envolvidos com a mudança dos empregados; assim, os custos da exoneração, a seleção e as admissões podem tornar-se dispendiosos. A admissão de executivos pode levar meses na procura de candidatos, exigindo o oferecimento de bônus e benefícios. Em outras funções, pode-se exigir um longo período de treinamento, antes que o empregado seja totalmente produtivo.

Para Hollenbeck; Wagner III (2000), absenteísmo e rotatividade estão relacionados como resposta dos indivíduos em que:

A insatisfação e stress fazem mais do que gerar custos diretos para as organizações em termos de programas de assistência médica. São fontes também de custos indiretos, notadamente na forma de absenteísmo e rotatividade. A insatisfação é uma das principais razões para o absenteísmo, um problema organizacional muito caro... A insatisfação também acelera a rotatividade organizacional. A substituição de trabalhadores que deixam voluntariamente a organização também é um encargo dispendioso. (*op. cit.*, p. 125)

### **2.3.5 Sistemas de Remuneração**

Segundo Robbins (2002), os sistemas de remuneração são coerentes com diversas teorias sobre motivação, incitando os empregados ao exercício do estudo, ao desenvolvimento e à ampliação de suas capacidades. Ele afirma que:

As recompensas devem estar de acordo com o desempenho. Mas ainda, os funcionários precisam perceber isso claramente. Independentemente do quanto às recompensas estejam vinculadas ao desempenho, se os funcionários não perceberem esta ligação, os resultados serão fraco desempenho, diminuição da satisfação com o trabalho e aumento das taxas de rotatividade e absenteísmo (ROBBINS, 2002, p.203).



Segundo Marinho (1988, p. 41-48), as características agregadas ao aspecto externo do trabalho, como sistema de remuneração, filosofia gerencial e suas categorias, determinariam a insatisfação do trabalhador. Por outra visão, a satisfação real lhes seria proporcionada se fossem atribuídas responsabilidade e autonomia suficiente para se desenvolverem. Assim, somente aspectos internos, como esses além, do desafio e reconhecimento, que a atividade proporciona, determinariam tal satisfação experimentada na sua função.

O sistema de remuneração, além da demanda de insatisfação no trabalho, tem influência no sistema de gestão e é crucial no nível de comprometimento dos empregados. Esse preceito vem sofrendo modificações, desde o início da industrialização, quando os empregados eram considerados descartáveis, e a remuneração era baseada no volume da produção rigidamente supervisionada. Adquiriu importância com o tempo, surgindo assim os departamentos de RH, além de políticas de cargos e salários e a delimitação aberta das funções, remuneração, responsabilidades, e dos benefícios.

As organizações necessitam de agilidade, flexibilidade e adaptabilidade, com uma tendência descentralizadora das decisões sobre a remuneração, passando a definir políticas gerais a respeito, tendendo a ser flexível e variável, dentro da empresa, de acordo com seu desempenho e o do empregado.

### **2.3.6 Sistemas de Remuneração e Recompensa**

Um dos fatores essenciais para a eficaz implementação de qualquer sistema é o comprometimento de todos os empregados na organização, que, por sua vez, passa basicamente por um adequado sistema de remuneração e de recompensa pelos esforços / resultados conseguidos.

O que se pretende, relação às empresas e aos seus sistemas de remuneração e recompensa, é conseguir o comprometimento dos empregados, por meio da participação nos resultados da organização, sem lesar a sua motivação interna pela relação esforço / resultados conseguidos, o que requer uma abordagem criativa e inovadora.

Conforme Spector (2002, p. 240-241), embora esteja visível que o desempenho e a satisfação estão interligados, existem dois esclarecimentos opostos:

- 1) A satisfação resulta em desempenho;
- 2) O desempenho deve resultar em satisfação.

O empregado pode perceber mais dinheiro e reconhecimento, o que pode aumentar a satisfação no trabalho. Ambas as explicações são ilustradas na Figura 5. Na parte superior da figura, a satisfação leva ao esforço, que, em resposta, leva ao desempenho. Na parte inferior da figura, o desempenho leva a recompensas, e as recompensas levam à satisfação.

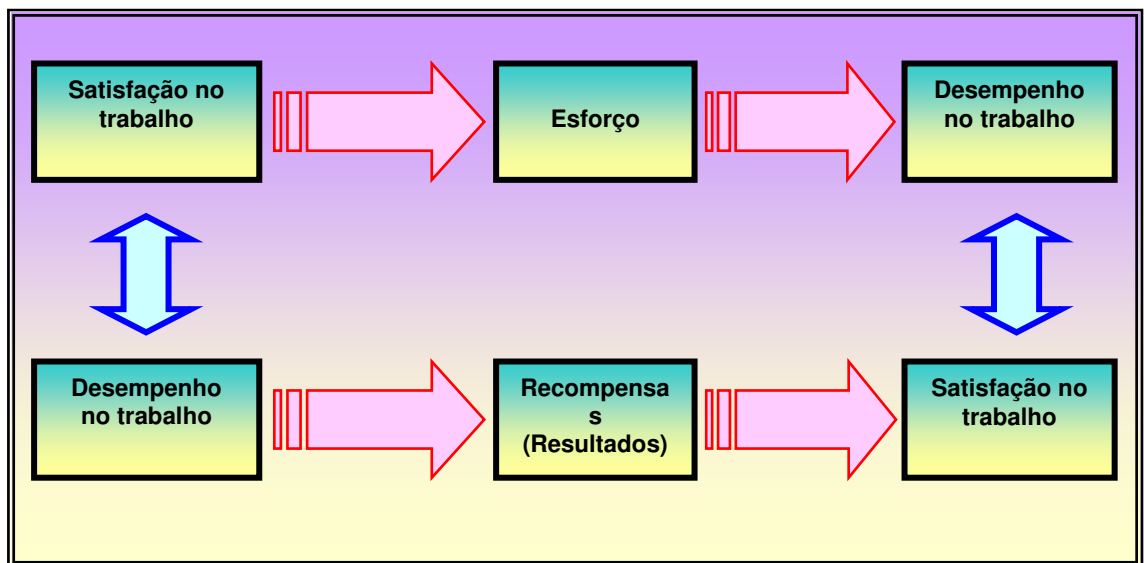


Figura 05 - Relação entre esforço / resultados conseguidos

Fonte: Spector (2002, p. 241), adaptado pelo autor

Esse sistema, além de ser o catalisador de um adequado ambiente de trabalho, leva em consideração as características pessoais do empregado, as peculiaridades do cargo, as metas da organização e a conexão do empregado com os resultados.

Um sistema de remuneração estratégica consolida-se em uma administração participativa e de comprometimento dos empregados com as metas da empresa, imprescindível para a melhoria do sistema, uma vez que designa uma menor faixa de "risco", tanto para a empresa, como para os empregados.

Maximiano (1995), em uma definição preliminar de administração participativa, esclarece:

A administração participativa é uma filisofia ou potítica de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas;

A administração participativa aprimora a satisfação e a motivação no trabalho;

A administração participativa aprimora o desempenho e a competitividade das organizações. (*op. cit.*, p. 19-20)

### 2.3.7 Benefícios

Os benefícios, também denominados de salários indiretos, têm uma escala de importância significativa, na composição da remuneração. Variando dentro de cada estrutura organizacional, existem diferentes concessões proporcionais à posição do empregado. Embora muitos indivíduos não se conscientizem de que, em alguns casos, essas concessões ultrapassam os valores percebidos a título de remuneração.

A compreensão não é mera inteligência. Quando o ser humano compreende algo, faz este algo penetrar dentro de si, torna este algo parte de si, dentro do horizonte dos seus conhecimentos, de suas experiências, de sua sensibilidade, de sua cultura.”(GIRARDI; QUADROS, 1980, p. 59).

Na visão de Longenecker (1997, p. 457-458), as organizações que almejam evitar a burocracia podem dispor de ajuda externa para a administração dos planos de benefícios extras aos seus empregados, adotando um plano de administração flexível, transferindo atividades administrativas a empresas terceirizadas que fornecem serviços com eficiência. Observando a crescente disponibilidade desses serviços, em uma questão de tempo, todas as organizações passarão a oferecer benefícios flexíveis.

Segundo Robbins (2002, p. 198-199), os benefícios flexíveis são complementos que consentem aos empregados eleger entre diversificadas opções, permitindo que cada um escolha seu pacote de acordo com suas próprias necessidades e situação.

Os benefícios flexíveis podem ser considerados como uma ferramenta para a motivação dos empregados, sendo vantajosos para a organização, que consegue satisfazê-la e atendê-la com qualidade, sem aumento nos custos, e também vantajosos para o funcionário, que opta pelos benefícios mais úteis para o seu dia-a-dia. (ROBBINS, 2002, p. 199-200).

Quando a empresa pode oferecer uma série de benefícios aos empregados, pode conseguir um maior grau de comprometimento de toda a corporação e a conseqüente melhoria da produtividade.

Considerando a importância da percepção dos empregados quanto às práticas de recursos humanos que interferem no comportamento dos indivíduos, torna-se necessária uma maior compreensão dos conceitos de clima organizacional.

### **2.3.8 Clima Organizacional**

Os estudos sobre satisfação dos empregados no trabalho surgiram da necessidade de os administradores tomarem decisões pertinentes, tanto para prevenir quanto para resolver os problemas dos empregados. (NADLER, D.A; HACKMAN, J. R.; LAWLER III, E.E.; 1983, p. 41)

Em 1998, os autores Davi; Newstrom, por meio dos estudos relativos a satisfação no trabalho, destacaram a importância dos levantamentos da satisfação no trabalho, também conhecidos como levantamento de moral, opinião atitude, clima, ou qualidade de vida.

Os estudos sobre clima organizacional tiveram suas origens nos trabalhos sobre satisfação dos empregados que geravam comportamentos favoráveis ou desfavoráveis para o desempenho organizacional. O somatório desses comportamentos geraria o clima organizacional. No entanto, o clima organizacional pode ser compreendido por meio de suas propriedades, conforme estudos desenvolvidos por Forehand; Gilmer (1964, p. 34), em que os autores definem clima como:

[...] o conjunto de características que descrevem uma organização e que: a) distingue uma organização da outra; b) mantém-se de certa forma permanente e c) influencia o comportamento dos indivíduos na organização. (Forehand; Gilmer, 1964 *apud* SANTOS, 1999, p. 34).

Para os autores, as propriedades definidoras do clima organizacional facilitariam sua mensuração. Para tanto, propuseram cinco fatores que são importantes para a mensuração do clima organizacional: tamanho e configuração da estrutura organizacional, padrões de liderança, redes de comunicação, objetivos organizacionais e processos de tomada de decisão.

Tagiuri (1969, *apud* SANTOS, 1999, p. 45) discorda dos autores anteriores, por enfatizarem demais os aspectos organizacionais em detrimento das percepções

dos membros da organização, e define clima organizacional como sendo qualidade relativamente durável na atmosfera da empresa. Percebido pelos seus colaboradores, influencia o comportamento dos membros da organização e pode ser descrito em termos de valores de conjunto de características da organização, o que viabiliza sua mensuração.

O trabalho de Litwin; Stringer (1968, *apud* SANTOS, 1999, p. 55), referencia dois outros trabalhos relevantes de Kolb (1968) e Sims; Lafollette (1975).

Litwin; Stringer (*op. cit*) conceituaram clima como:

“[...] um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Esses autores definiram nove variáveis-chave no clima organizacional, e testaram-nas em situação de laboratório (KOLB, 1968, p. 57). Essas variáveis eram: a) estrutura – sentimentos dos empregados quanto às regras e regulamentos, relatórios que circulam e a existência de uma atmosfera informal e descontraída; b) Responsabilidade – sentimento de autonomia; c) recompensa – recompensa por trabalhos realizados, ênfase no reforço positivo, em detrimento da punição; d) risco – mudanças organizacionais; e) calor – relacionamentos amistosos; f) suporte – ajuda da chefia e dos colegas; g) padrões – sentimento de importância do trabalho, foco no desempenho; h) conflito – a explicitação dos problemas, busca de soluções dos problemas internos e externos; i) identidade – o sentimento de pertencer à organização.

A escala de Kolb (1978), bastante conhecida, é baseada nas pesquisas de Litwin; Stringer (1968), que identificaram as influências dos motivos sociais básicos, de McClelland (realização, afiliação e poder), sobre o clima organizacional. Assim, o motivo de realização levaria as pessoas a assumir responsabilidades, adotar altos padrões de desempenho, e figurar com clareza os objetivos que desejam alcançar. Já o motivo de afiliação levaria as pessoas a procurar reconhecimento, calor humano e apoio e, finalmente, o motivo de poder levaria as pessoas a valorizar a autoridade (normas e líderes), quer como gerentes quer como subordinados. Ao todo, o autor propõe sete fatores, que abrangem as seguintes dimensões: conformidade com as normas, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensas, clareza organizacional, apoio e calor humano e liderança (SANTOS, 1999, p. 35-40).

Sims; Lafollette também reestruturaram a escala proposta por Litwin; Stringer e propuseram seis fatores: relativo a pessoas, relativo à supervisão, política e promoção, pressão, comunicação e tomada de decisão.

Pritchard; Karasick (1973, *apud* SANTOS, 1999, p. 61) descrevem uma sinopse de várias conceituações de clima organizacional, afirmando exatamente o que já se pôde constatar nas outras, ou seja, o clima organizacional é condição que se destaca no ambiente da empresa, que pode distinguir uma organização da outra, sendo o resultado desse clima. A resultante, em forma de comportamento, da percepção dos empregados sobre as políticas da empresa, serve como base para interpretação de situações e atuação para direcionar as atividades.

Considera-se o clima como resultante do comportamento e da política dos membros da organização, especialmente pela alta administração, servindo como base para interpretar a situação e atuando como fonte de pressão para direcionar as atividades. Para cada sujeito-trabalhador, o clima assume a forma de conjunto de atitudes e expectativas que descrevem a organização em termos de características como grau de autonomia ou de reconhecimento. É significativo lembrar que a unidade de análise, no clima organizacional, é a organização percebida pelos sujeitos e o como suas dimensões são interpretadas, generalizadas e inferidas tais como ambigüidades vividas, autonomia, desafios, conflitos, eqüidade, colaboração, apoio, confiança e calor interpessoal.

Para Coda (1997, p. 40), em administração, o clima organizacional indica o grau de satisfação dos empregados em relação à cultura ou realidade da empresa, como: sua política de recursos humanos e modelo de gestão, sua missão e os processos de comunicação, a valorização profissional e a identificação com a mesma.

Ainda para o autor, o clima pode ser mencionado nas seguintes dimensões: 1. Estrutura; 2. Responsabilidade; 3. Recompensa; 4. Desafio; 5. Relações; 6. Cooperação; 7. Padrões; 8. Conflito; 9. Identidade. Interpreta-o como sendo um elenco de características de um ambiente de trabalho, que influencia, direta ou indiretamente, na motivação e no comportamento dos indivíduos que vivem e trabalham na organização, na qual cada empresa possui seu sistema administrativo.

Já Santos (1999, p. 32) conceitua clima com base na sua finalidade, uma vez que preconiza que clima organizacional é um elemento vital em um processo de mudanças.

Para os autores Michaela, Lukaszewski; Allegrante (1995 *apud* SANTOS 1999, p. 43), clima organizacional é a atmosfera que envolve as organizações,

carregada de subjetividade, já que é composta fundamentalmente pela percepção individual das qualidades e propriedades desses meios, onde comunicação, motivação, crenças e valores, liderança, reconhecimento e outras dimensões presentes nas organizações estarão atravessando essa mesma percepção. O clima pode ser considerado um mediador entre os membros de uma organização e os sintomas indicadores de estresse.

### **2.3.9 Motivação e Clima organizacional**

Habilitar o empregado na utilização de técnicas de motivação, discutindo a evolução dos principais conceitos, até a atual abordagem da gestão de competências como gerador de melhoria no desempenho empresarial, torna-se cada vez mais necessário, para respaldar ao máximo sua atuação nas organizações. Mas, em se tratando de motivação, como medi-la? Como mensurar algo que parece tão abstrato e de âmbito essencialmente pessoal? De acordo com a escala de Kolb esse conteúdo está assentado sobre algumas dimensões-chaves, consideradas como impactantes sobre a motivação (KOLB, 1978, p. 35; SANTOS, 1999, p. 41):

1 - Conformidade com as normas: Esse fator é o que está sempre em primeiro lugar, quando se pergunta o que motiva. Quanto maior o nível hierárquico em uma empresa, maior irá encontrá-lo como mola propulsora dos empregados. Todos precisam sentir que suas funções ainda contenham desafios a serem vencidos, para que ainda possam ter motivação para executá-las. Quando sentem que já não há mais desafios nas atividades que executam, ou na empresa em que trabalham, se não há uma mudança passam a perder o “pique” e a vontade de fazê-lo bem feito. (KOLB, 1978, p. 35; SANTOS, 1999, p. 41).

2 - Responsabilidade: A possibilidade de crescimento é um fator que se expressa, não apenas em uma ascensão dentro do organograma da empresa, mas também na quantidade de desafios e no aumento de responsabilidades. O sentimento de perspectiva de crescimento profissional na empresa proporciona forte motivação a seus empregados. O sentimento de que há investimentos em sua vida profissional, de que existe interesse em investir nele, faz com que crie dentro de si um trampolim, faz com que se sinta muito motivado. (KOLB, 1978, p. 36; SANTOS, 1999 p. 42).

3 - Padrões de desempenho: É um fator extremamente importante. Qualquer projeto que venha a ser implantado na empresa precisa contar com um alto grau de

participação e comprometimento dos seus empregados. Coloca-se participação junto com utilidade, pois em diversas empresas encontra-se esse sentimento muito prejudicado, pois não conseguem ver suas funções fazendo parte de um todo maior. (KOLB, 1978, p. 36; SANTOS, 1999 p. 42).

4 - Recompensas: Pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que vêem seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade da organização. O ambiente interno da empresa deve prover as condições necessárias à sua realização, em todos os sentidos. A valorização é entendida como uma necessidade humana suficientemente forte para criar um clima adequado à superação dos desafios, nesta época de grandes mudanças e competitividade. E ser valorizado significa: receber maiores desafios, receber *feedback*, ser ouvido, ser tratado com igualdade, crescer profissionalmente e etc. (KOLB, 1978, p. 35; SANTOS, 1999 p. 42).

O sentimento de reconhecimento está vinculado ao papel da liderança, pois é ele que demonstrará esse fator. Quando a liderança não se sente reconhecida, a tendência é não reconhecer o trabalho do empregado.

5 - Clareza organizacional: Geralmente, em quase todas as empresas costuma-se criar uma situação lúdica, em que se coloque, na posição do presidente da organização, clareza nas ações em prol de uma maior motivação para os empregados. Quanto menor o grau na cadeia hierárquica da empresa, menor será o sentimento de reconhecimento. Isso se agrava bastante no momento em que, por vícios culturais há falta de reconhecimento até mesmo de seus pares. (KOLB, 1978, p. 35; SANTOS, 1999, p. 42).

6 - Apoio e calor humano: A partir do momento em que o empregado é reconhecido como fator importante dentro do quadro de competitividade da empresa, surge a necessidade de formar equipes ligadas, de forma profunda e madura, ao pensamento maior da empresa. Torna-se impossível estabelecer uma diferenciação competitiva sólida com pessoas não engajadas, sem comprometimento em nível integral e completo com o destino da organização. Comprometer a equipe significa, portanto, inserir na personalidade de cada indivíduo a grandeza do trabalho, dos propósitos mais nobres da empresa, da missão que ela tem. (KOLB, 1978, p. 35; SANTOS, 1999 p. 42).

7 - Liderança: O papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos empregados no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado por meio de *feedback*, respeito e credibilidade. É muito importante que as lideranças de uma empresa sejam conscientes de seu papel perante a motivação de seus subordinados.



Ele não os motivará diretamente, mas será o responsável direto por criar as condições básicas para que o subordinado possa encontrá-la. (KOLB, 1978, p. 36; SANTOS, 1999, p. 42).

Quantificar a "motivação em si" é uma tarefa realmente complicada. Mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos empregados da empresa, por meio da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações podem ajudar a aproximar um pouco mais desse conceito, pó meio da sua operacionalização em outros mais tangíveis, como avaliar o nível de satisfação do funcionário com a empresa, com as lideranças, com o ambiente de trabalho, etc. A Pesquisa de Clima Organizacional, quando bem feita, deve sempre estar coerente com o planejamento estratégico da empresa pesquisada, propondo, em seu fechamento, um Plano de Ação, que traçará as principais diretrizes de ação frente aos dados obtidos, podendo dizer que este "diagnóstico" realizado pela pesquisa auxilia a organização a efetuar diferentes ações, como: potencializar os propulsores (trampolins), distinguir programas de treinamentos específicos, obter a sinergia dos funcionários e das lideranças, revitalizando-se o Planejamento Estratégico da Organização, especialmente no que tange à reorientação e redefinição das Diretrizes Estratégicas. (KOLB, 1978, p. 36; SANTOS, 1999, p. 42).

Além das dimensões já explanadas na literatura estudada encontraram-se algumas ferramentas que são utilizadas com freqüência para estudar o clima organizacional na empresa (SANTOS, 1999, p. 37). São elas:

- Escala de Clima Organizacional de Halpin; Croft — OCDQ;
- Escala de Clima Organizacional de Payne; Pheysey — BOCI;
- Escala de Clima de Scheider; Barlett — ACQ;
- Escala de Clima de Litwin; Stringer — OCQ;
- Escala de Clima Organizacional criada por Kolb, com base nas pesquisas de Litwin; Stringer;

No que se refere ao clima organizacional, parece que se deve explicitar a exteriorização do comportamento formal dos indivíduos nas organizações. Este é caracterizado por meio de papéis e funções que, por sua vez, são determinados por normas regulamentares inspiradas nos valores sociais e culturais vigentes. Papéis, normas e valores influenciam o clima organizacional de qualquer organização: empresas familiares, industriais, militares, hospitalares, religiosas ou educacionais. Assim sendo, num mesmo sistema social, as organizações divergem no tocante ao ambiente interno e à exteriorização dos comportamentos dos seus membros.

Letwin; Stringer (1968) estudaram o Clima Organizacional como sendo propriedades mensuráveis no ambiente de trabalho, percebidas ou não pelos membros da organização. Seus estudos apresentam três objetivos:

1. O estudo das relações entre líder e clima;
2. A verificação dos efeitos do clima na motivação;
3. A identificação dos efeitos do clima na satisfação e no desempenho organizacional.

Dessa maneira, concluíram que:

- A percepção favorável do Clima Organizacional gera comportamentos tais como satisfação, produtividade, desempenho;
- De acordo com os estilos de liderança, podem ser criados climas organizacionais distintos.

Determinados atributos, como sexo, carreira, idade e cargo ocupado, influenciam o clima organizacional, assim como dimensões como estrutura da tarefa, relações interpessoais e autonomia. O tema é relevante do ponto de vista teórico, porque estuda o funcionamento da organização por meio de um elenco de variáveis articuladas, fugindo assim à abordagem linear e unilateral. O diagnóstico do clima organizacional pode ser visto pelo gestor como uma ferramenta de ajuste contínuo e fundamental na relação sujeito-organização, contribuindo para o desenvolvimento e a compreensão da dinâmica organizacional.

O clima pode ser mensurado por medidas objetivas ou subjetivas, e seu efeito pode ser significativo, tanto nos sujeitos trabalhadores, como nas organizações. Do ponto de vista pragmático, a análise do clima dá subsídios ao gestor tais, como o diagnóstico motivacional e pontos de maior e menor satisfação que, por sua vez, relacionam-se com crenças e valores presentes na cultura organizacional. O desafio no desempenho da função gerencial tende, cada vez mais, a concentrar-se no desenvolvimento de diagnóstico e planos de ação que permitam ajustar continuamente a relação sujeito-organização. Nesse sentido, os resultados das pesquisas de clima supõem gerar aos gestores subsídios para que, por meio da identificação do perfil organizacional, criem em suas unidades climas que favoreçam a motivação individual, o desempenho, a criatividade e a satisfação.

Em suma, pela complexidade de campos analisados pelo Clima Organizacional, sua instrumentalização constitui-se numa rica ferramenta de apoio estratégico nas organizações. Para esse trabalho foi adotada a conceituação de clima organizacional proposta por Coda (1997, p. 43) por contemplar a percepção dos indivíduos, não somente quanto aos relacionamentos entre chefias e colegas, mas também quanto ao grau de conformidade com as práticas de recursos humanos.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo será definido o tipo de pesquisa e serão apontados métodos utilizados. Incluir-se-á uma descrição detalhada de cada etapa metodológica.

O tipo de pesquisa será exploratório e descritivo tendo, como método o estudo de caso e uma análise documental (fornecidos pela Volkswagen) das definições dos procedimentos que deram base para o empreendimento, e conforme justificativas que seguem.

### **3.2 ESTUDO DE CASO**

De acordo com Yin (2001, p. 19) estudo de caso é uma das maneiras de se fazer pesquisa, em ciências sociais. Representa a estratégia preferida mediante questões do tipo “como” e “por quê”, quando se tem pouco controle sobre o assunto ou quando se focam em acontecimentos inseridos na nossa realidade.

Conforme Gil (1996, p. 78), o estudo de caso caracteriza-se por um exaustivo e profundo estudo de um ou mais objetos, trazendo um amplo e detalhado conhecimento do mesmo.

Já para Chizzotti (2001) ele é:

Uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avalia-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora (CHIZOTTI, 2001, p. 102)

Os Estudos de Caso são utilizados, em diversas situações, como estratégia de pesquisa em administração pública, ciência política, sociologia, planejamentos regionais e municipais, estudos organizacionais e gerenciais, entre outros, podendo ser classificados em explanatórios, exploratórios ou descritivos, dependendo

intrinsecamente das condições, em que um modelo seja mais vantajoso que o outro.

Consistem em:

- no tipo de questão proposta na pesquisa;
- no controle do pesquisador sobre o assunto;
- no foco dos acontecimentos.

Na visão de Schramm (1971, *apud* YIN, 2001) seu foco principal são as decisões:

[...] a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é aquela que tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. (*op. cit.*, p. 31)

A necessidade de se utilizar um estudo de caso deve nascer do desejo de entender um fenômeno social complexo. O estudo de caso explanatório (causal) pode ser complementado por estudo de caso descritivo ou exploratório.

Para Gil (1996, p. 79), sua maior utilidade é verificada nas pesquisas explanatórias, recomendadas nas fases iniciais das investigações, dada sua flexibilidade na construção de hipóteses ou reformulação do problema.

Os critérios para selecionar um estudo de caso são, de acordo com Sabino (1979, *apud* GIL, 1996):

Buscar casos típicos. Trata-se de explorar objetos que, em função da informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria.

Selecionar casos extremos. A vantagem da utilização de casos extremos está em que podem fornecer uma idéia dos limites dentro das quais as variáveis podem oscilar.

Tomar casos marginais. Trata-se de encontrar casos atípicos ou anormais para, por contraste, conhecer as pautas dos casos normais e as possíveis causas do desvio. (*op. cit.*, p. 79-80)

Um estudo de caso é uma pesquisa empírica que:

- Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real;
- As fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes;

- Múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

Yin (2001) adverte que, pela flexibilidade, o pesquisador deve tomar cuidado para não alterar os objetivos e nem os interesses, visto que ele tenha direito a correções das falhas no projeto inicial, modificando-o após ter sido realizada parte da coleta e análise dos dados. Com referência a isso, afirma que:

Um projeto de estudo de caso não é algo que esteja completado apenas no princípio de um estudo. O projeto pode ser alterado e revisado após os estágios iniciais do estudo, mas apenas sob rigorosas circunstâncias. (*op. cit.*, p. 75)

### **3.3 CRITÉRIOS PARA SE JULGAR A QUALIDADE DOS PROJETOS DE PESQUISA**

Yin (2002, p. 55) estabelece as quatro táticas de se julgar a qualidade de projetos de pesquisa:

**Validade do constructo:** estabelecer definições conceituais e operacionais dos principais termos e variáveis do estudo, para que se saiba exatamente o que se quer estudar – medir ou descrever. O teste é realizado por meio de busca de múltiplas fontes de evidência para uma mesma variável.

**Validade Interna:** estabelecer o relacionamento causal que explique que em determinadas condições (causas) levam a outras situações (efeitos). Deve-se testar a coerência interna entre as proposições iniciais, desenvolvimento e resultados encontrados.

**Validade Externa:** estabelecer o domínio sobre o qual as descobertas podem ser generalizadas. Deve-se testar a coerência entre os achados do estudo e os resultados de outras investigações assemelhadas.

**Confiabilidade:** mostrar que o estudo pode ser repetido obtendo-se resultados assemelhados. O protocolo do estudo de caso e a base de dados do estudo são fundamentais para os testes que indicam confiabilidade.

Embora em estudo de caso a separação entre a base de dados e o relato não seja comumente encontrada, sugere-se que essa separação aconteça, para se garantir a confiabilidade do estudo, uma vez que os dados encontrados ao longo do estudo são armazenados, possibilitando o acesso de outros investigadores. Os

registros podem se dar por meio de notas, documentos, tabulações e narrativas (interpretações e descrições dos eventos observados, registrados).

Quando se toma a precaução de selecionar os casos adequadamente, mediante esses critérios, é possível que as conclusões do estudo apresentem um valor muito alto e que possam ser generalizadas para todo o universo, com razoável grau de confiança.

Não se deve confundir generalização analítica – própria do estudo de caso – com generalização estatística. O que se generaliza, no estudo de caso, são os aspectos do modelo teórico encontrado.

Esse contexto se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais abrangente.

De acordo com Yin (2001, p. 30) ainda não existe uma forma correta de se fazer um estudo de caso. Com referência a esse assunto, Hoaglin; Light; McPeck, Mosteller; Stolo (1982, *apud* YIN, 2001) afirmam:

A maioria das pessoas tem a impressão de que podem preparar um estudo de caso, e quase todos nós acreditamos que entendemos um estudo. Como nenhuma das duas impressões é bem-fundamentada, o estudo de caso recebe uma boa parcela de aprovação que não merece. (*op. cit.*, p. 30)

Yin (2001, p. 81) ainda lista como habilidades básicas necessárias para uma pessoa que deseja realizar um estudo de caso:

- Deve ser capaz de fazer boas perguntas – e interpretar as respostas;
- Deve ser boa ouvinte e não ser enganada por suas próprias ideologias e preconceitos;
- Deve ser capaz de ser adaptável e flexível, de forma que as situações recentemente encontradas possam ser vistas como oportunidades, não ameaças;
- Deve ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas, mesmo que seja uma orientação teórica ou política, ou que seja de um modo exploratório. Essa noção tem como foco os eventos e as informações relevantes, que devem ser buscadas a proporções administráveis;

- Deve ser imparcial em relação a noções preconcebidas, incluindo aquelas que se originam de uma teoria. Assim, uma pessoa deve ser sensível e estar atenta a provas contraditórias.

### **3.4 COLETA DE EVIDÊNCIAS**

De acordo com Yin (2001, p. 105), a coleta de dados pode ser baseada em várias fontes de evidência, como documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, entre os mais importantes, o que requer habilidades e procedimentos metodológicos e alguns diferentes princípios, os quais, incorporados na investigação, aumentarão em muito a qualidade. Dentre eles, podemos citar o uso de:

- Várias fontes de evidência, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
- Um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso;
- Um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

Para Chizzotti (2001) a coleta de dados é desenvolvida por meio de uma interatividade com os sujeitos com utilização de instrumentos como: observação participante, entrevistas individuais ou coletivas, jogo de papéis, projeções de situações da vida entre outros, que possam elucidar sobre as representações dos agentes. Afirma, também, que:

A coleta de dados não é um processo acumulativo e linear cuja frequência, controlada e mensurada, autoriza o pesquisador, exterior à realidade estudada e dela distanciado, a estabelecer leis e prever fatos. (CHIZZOTTI, 2001, p. 89)

### **3.5 PESQUISA EXPLORATÓRIA**

Gil (1996) afirma que:



As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (*op. cit.*, p. 44)

Na Figura 6, podem-se analisar os pontos fortes e fracos dessas fontes, observando que nenhuma delas leva vantagem indiscutível sobre as outras.

Ainda segundo o autor, essas pesquisas são realizadas quando o tema escolhido é pouco explorado e tem como objetivo ajustar-se acerca de determinado fato, sendo realizado muitas vezes sobre a formulação de hipóteses, operacionais e precisas, que constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema é bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos.

### **3.6 PESQUISA DESCRITIVA**

Segundo Vergara (2000, p.47), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Conforme Gil (1996):

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de dados. (*op. cit.*, p. 45)

Pesquisa descritiva quantitativa é elaborada a partir de amostras representativas de uma população, e permite extrapolar os dados para o universo em estudo.

Pesquisa descritiva qualitativa tem como característica principal compreender

as relações de consumo, identificando motivações, valores e preconceitos, e detectando tendências.

Na figura 7, há uma comparação entre a pesquisa qualitativa e quantitativa em diferentes níveis:

Conforme González Rey (2002):

Quando se trata de pesquisa qualitativa, surge um sem-número de preocupações, objeções e contradições entre os pesquisadores. Uma das polêmicas mais comuns se relaciona à inseparabilidade do qualitativo e do quantitativo. Isso implica que, ao se utilizar o termo qualitativo, se continue fazendo a divisão mecanicista entre os dois momentos da construção do conhecimento, dessa vez convertendo em absoluto o momento da qualidade. (*op. cit.*, p. 1)

Pesquisa descritiva quantitativa é elaborada a partir de amostras representativas de uma população, e permite extrapolar os dados para o universo em estudo.

Pesquisa descritiva qualitativa tem como característica principal compreender as relações de consumo, identificando motivações, valores e preconceitos, e detectando tendências.

Na figura 7, há uma comparação entre a pesquisa qualitativa e quantitativa em diferentes níveis:

Conforme González Rey (2002):

Quando se trata de pesquisa qualitativa, surge um sem-número de preocupações, objeções e contradições entre os pesquisadores. Uma das polêmicas mais comuns se relaciona à inseparabilidade do qualitativo e do quantitativo. Isso implica que, ao se utilizar o termo qualitativo, se continue fazendo a divisão mecanicista entre os dois momentos da construção do conhecimento, dessa vez convertendo em absoluto o momento da qualidade. (*op. cit.*, p. 1)

FONTE DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estável – pode ser revistada inúmeras vezes</li> <li>• discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso</li> <li>• exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento</li> <li>• ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade de recuperação – pode ser baixa</li> <li>• seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa</li> <li>• relato de visões tendenciosas – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor</li> <li>• acesso – pode ser deliberadamente negado</li> </ul>
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>[Os mesmos mencionados para documentação]</i></li> <li>• precisos e quantitativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>[Os mesmos mencionados para documentação]</i></li> <li>• acessibilidade aos locais graças a razões particulares</li> </ul>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso</li> <li>• perceptivas – fornecem inferências casuais percebidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visão tendenciosa devido a questões mal-elaboradas</li> <li>• respostas tendenciosas</li> <li>• ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado</li> <li>• reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir</li> </ul>
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realidade – tratam de acontecimentos em tempo real</li> <li>• contextuais – tratam do contexto do evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• somem muito tempo</li> <li>• seletividade – salvo ampla cobertura</li> <li>• reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado</li> <li>• custo – horas necessárias pelos observadores humanos</li> </ul>
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>[Os mesmos mencionados para observação direta]</i></li> <li>• perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>[Os mesmos mencionados para observação direta]</i></li> <li>• visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador</li> </ul>
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade de percepção em relação a aspectos culturais</li> <li>• capacidade de percepção em relação a operações técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• seletividade</li> <li>• disponibilidade</li> </ul>

Figura 06 - Seis fontes de evidências: pontos fortes e fracos

Fonte: Yin, 2001, p. 108

Dimensão de comparação	Pesquisa qualitativa	Pesquisa quantitativa
Tipo de questões	Abertas e exploratórias	Predomínio de fechadas
Tamanho da amostra	Pequena	Grande
Informações por entrevistado	Muitas	Varia
Administração	Entrevistador com habilidades especiais	Poucas habilidades especiais necessárias
Tipo de análise	Subjetiva e interpretativa	Estatística e sumarizada
Material usado	Fitas cassete e de vídeo, figuras, guia de discussão	Questionário, computador e impressão
Habilidade de reproduzir	Baixa	Alta
Tipo da pesquisa	Exploratória	Descritiva ou casual

Figura 07 - Comparativo Pesquisa Qualitativa X Pesquisa Quantitativa

Fonte: Toledo & Associados – Disponível em

<<http://www.toledoassociados.com.br>> acessado em 02/04/03

O autor elucida, ainda, que a pesquisa qualitativa se constitui de uma extensão do objeto de estudo que ainda não foi atingida pela pesquisa quantitativa, afirmando que:

O qualitativo, como conceito alternativo às formas de quantificação que têm predominado no desenvolvimento das ciências sociais e, de forma particular, na psicologia, constitui via de acesso a dimensão do objeto inacessíveis ao uso que em nossa ciência se tem feito do quantitativo. (idem, p. 1)

### 3.7 ANÁLISE DOCUMENTAL

Vergara (2000, p. 48) esclarece que a pesquisa documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, cartas pessoais e outros.

De acordo com Gil (1996) as fontes para Análise Documental são inúmeras:

Muitos dados importantes na pesquisa social provêm de fontes de “papel”: arquivos históricos, registros estatísticos, diários, biografias, jornais, revistas, etc. As fontes de “papel” muitas vezes são capazes de proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo, sem contar que muitos casos se tornam possível a investigação social a partir de documentos (*op. cit.*, p. 158)

### 3.8 QUESTIONÁRIO

O questionário é, na atualidade, uma das mais importantes técnicas disponíveis para a coleta de dados em pesquisas sociais. Entretanto, em virtude de haver outros termos, como entrevista, formulário, teste, enquête e escala, utilizados como sinônimos, muitas vezes ele é imerso em certa imprecisão (GIL, 1996, p. 124).

De acordo com Chizzotti (2001) questionário consiste em:

Um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto que os informantes saibam opinar ou informar. É uma interlocução planejada. (*op. cit.*, p. 55)

Não se deve confundi-lo com a entrevista em si, visto que sua diferença está em que a entrevista é, da mesma forma, formulada e respondida oralmente.

Gil (1996) afirma que:

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc (GIL, 1996, p. 124)

Para a execução, necessita-se que o pesquisador saiba claramente o objetivo da pesquisa e de cada questão, o que busca como informação e o que pretende medir. Há necessidade, também, que o informante compreenda todo o conteúdo das questões.

### **3.9 PROPOSIÇÃO METODOLÓGICA**

#### **3.9.1 ANÁLISE DOCUMENTAL**

De posse dos documentos da época da estruturação do sistema produtivo estabelecido em Resende, RJ, foi feita uma análise de toda a documentação, com o objetivo de se conhecer os procedimentos adotados pela empresa e parceiros.

Historicamente, os procedimentos do Consórcio Modular foram constituídos a partir de reuniões entre a direção da Volkswagen e a direção das empresas parceiras. Pela análise dos documentos, percebe-se que toda as terças-feiras esse grupo se reunia para traçar e analisar aspectos relevantes do empreendimento. Em cada reunião se estabelecia uma ata, com a aprovação de todos que serviria de base para a elaboração do contrato final de parceria. Discutia-se nessas reuniões, desde o tipo de uniforme que se ia utilizar, até a forma de pagamento por parte da Volkswagen aos parceiros, passando pela elaboração de todo o regime tributário mais pertinente para o Consórcio Modular.

Do ponto de vista de recursos humanos, a elaboração dos procedimentos de recursos humanos também guardava a mesma lógica. Reuniões eram realizadas entre o Gerente de recursos humanos da Volkswagen e os gerentes de recursos humanos das empresas parceiras, com a finalidade de se harmonizar as práticas administrativas com todas as empresas. Dessas reuniões foram gerados vários documentos, que serão detalhados no capítulo 4, que trata da análise e apresentação de resultados.

#### **3.9.2 ELABORAÇÃO DO PRÉ - TESTE DO QUESTIONÁRIO**

Com base na revisão da literatura sobre o tema proposto, e também na revisão da literatura sobre estudo de caso, elaborou-se um conjunto de 20 afirmações que visaram buscar as informações do que se pretende medir como hipótese básica da dissertação. De posse desse primeiro questionário, fez-se uma pesquisa quantitativa piloto com 20 sujeitos escolhidos aleatoriamente, distribuídos, proporcionalmente, entre as empresas do Consórcio Modular, correspondendo a 7% do total da amostra final. Ressalte-se que, com a análise estatística desse piloto, chega-se a um Alpha (SPSS *for windows*) de 0.89. Com base nas informações

colhidas no teste do questionário, apresentação e debate com os gerentes das empresas do Consócio Modular, sobre o mesmo, chega-se ao conjunto de questões definitivo, que serviu de base para a pesquisa quantitativa, como mostra o ANEXO A – Questionário definitivo.

### 3.9.3 DETERMINAÇÃO DA AMOSTRA

Utilizou-se a fórmula de Levine; Berenson; Stephan (2000, pág. 304), em que se tem a seguinte composição:  $n_0 = (1,96 \cdot 0,5/p)^2$ ,  $n = (n_0 \cdot N)/(n_0 + N - 1)$  em que  $p =$  precisão desejada = 5% e  $N = 959$  (população) e  $n =$  tamanho da amostra = 278.

Assim, a distribuição dos questionários, nas empresas, obedeceu à seguinte forma, conforme Tabela 02.

Tabela 02 – Distribuição de freqüência e amostra da pesquisa

Empresa	População/freqüência		Amostra/freqüência	
	Operacional	Mensalista	Operacional	Mensalista
Maxion	087	008	025	002
Meritor	065	004	020	001
Remon	010	001	003	-
Powertrain	053	012	015	003
VDO	114	009	033	005
Delga	162	010	047	003
Carese	111	020	033	008
Volkswagen	185	108	024	056
Total	787	172	200	078

Fonte: Recursos Humanos de Resende, fevereiro de 2003

### **3.9.4 VALIDAÇÃO E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

Com o questionário validado, tanto estatisticamente (Alpha de 0.89), quanto com a aprovação por parte dos gerentes das empresas do Consórcio Modular, iniciou-se a pesquisa quantitativa propriamente dita.

O primeiro passo foi reunir os representantes de recursos humanos das empresas do Consórcio e explicar em detalhes o método utilizado e a distribuição dos questionários entre os sujeitos (operacionais e mensalistas), conforme projeto de amostra elaborado.

Assim, os representantes de recursos humanos das empresas distribuíram, de forma aleatória (por sorteio), os questionários aos 278 sujeitos da amostra. Anexo ao questionário havia uma carta explicando os objetivos da pesquisa e um formulário de termo de consentimento livre e esclarecido, este último feito em duas vias. Um ficou em poder do sujeito, e o outro, em poder do pesquisador.



## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 – ANÁLISE DOCUMENTAL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **4.1.1 – Momento histórico para a implantação da fábrica de caminhões e ônibus em Resende, RJ**

Para melhor entender o momento histórico da implantação da fábrica de caminhões e ônibus em Resende, RJ, necessariamente tem-se que voltar no tempo e explicar o porquê da decisão de se construir uma nova unidade fabril.

Em dezembro de 1987 foi formada a Autolatina, junção entre a Volkswagen e a Ford. Do ponto de vista da produção de caminhões e ônibus, a união foi radical e total. Houve a transferência da produção de caminhões e ônibus para a Ford, na fábrica no bairro Ipiranga, São Paulo, muito mais moderna que a antiga Chrysler, na via Anchieta, fábrica esta adquirida pela Volkswagen em 1981. Porém, a identidade de ambas foi mantida, assim como suas respectivas redes de concessionários.

No final de 1994 as duas marcas se separaram. Aqui começou efetivamente a história da nova fábrica de caminhões e ônibus da Volkswagen.

O contrato de separação determinava que, em dois anos, a planta da Ford do Brasil deixaria de montar caminhões e ônibus da Volkswagen. As plantas da Volkswagen (São Bernardo e Taubaté) eram voltadas para a produção de carros, e não comportavam a produção de caminhões e ônibus. A Volkswagen, caso não conseguisse continuar produzindo esses produtos, perderia a posição que detinha no mercado (cerca de 26,0% do mercado em meados, dos anos 90). Economicamente, seria desvantajoso para a empresa, daí a necessidade de se pensar em construir uma nova unidade, dentro de um sistema produtivo diferenciado, para fazer face aos aspectos competitivos que o mercado exigia, ou seja, maior qualidade, produtividade, com o menor custo possível.

#### **4.1.2 – Histórico da implantação das práticas de recursos humanos na fábrica de caminhões e ônibus da Volkswagen em Resende, RJ**

Os documentos analisados demonstram a estratégia da empresa em esclarecer e prevenir possíveis problemas com a Justiça do trabalho, Ministério do Trabalho e Sindicato dos Metalúrgicos da região. Estes esclarecimentos foram realizados em reuniões e visitas das autoridades à empresa, que, em 1995 produzia ônibus em um galpão da fábrica da Rhenn, em Resende, pois a planta nova só ficaria pronta em novembro de 1996. Portanto, o conceito na produção de ônibus era exatamente o mesmo que seria utilizado na produção de caminhões. Na manufatura de ônibus existiam somente quatro parceiros (chassis, eixos e suspensão, motor e montagem da cabine), e isso serviu como um laboratório e experiência para a nova fábrica. Foi nesse contexto que se explicou conceito do Consórcio Modular para a Presidente da Junta da Justiça do Trabalho, em Resende, RJ e para a comunidade da cidade (ANEXO B – II Fórum de Empresas do Sul Fluminense).

Do lado do Ministério do Trabalho o assunto era mais técnico, pois era necessário definir como seria a composição do Sesmet (Serviço Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho) e Cipa (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) dentro do Consórcio Modular. Depois de explicar detalhadamente o conceito, ele solicitou uma carta consulta sobre o funcionamento da área de Recursos Humanos, especificamente o relacionado a segurança do trabalho, medicina do trabalho e assistencial. Explicou-se que a Volkswagen atenderia toda e qualquer legislação pertinente ao número de técnicos e engenheiros de segurança, bem como os de médico do trabalho, conforme mostra o ANEXO C – Carta ao Sub-Delegado do Ministério do Trabalho. Porém, e aí reside a mudança, esses empregados não teriam vínculo empregatício com as empresas, e sim com uma outra, que seria contratada e com a qual seriam compartilhados os serviços de segurança e medicina.

Com relação ao Sindicato ficou claro, desde o início, que todos os empregados das parceiras pertenceriam à mesma categoria sindical (metalúrgicos). Explicou-se também todo o funcionamento prático em termos de organização do trabalho, como horários de trabalho, dias de trabalho, como deveria ser constituída a mão-de-obra, bem como o funcionamento do Consórcio Modular, conforme ANEXO D – Primeira reunião entre a direção do Consórcio Modular e o Sindicato dos Metalúrgicos de Resende. No início de 1996 estabeleceu-se o primeiro acordo formal com o Sindicato dos Metalúrgicos, quando foi instituído um moderno conceito de flexibilização da jornada de trabalho, com adoção do Banco de Horas, que é um sistema criativo e inteligente que permite administrar as jornadas de acordo com as

programações de produção e vendas, conforme ANEXO E – Acordo Coletivo de Banco de Horas.

#### **4.1.3 – Poder Decisório**

Pela análise dos documentos, constata-se que uma das definições importantes do Consórcio Modular foi relativa ao poder de decisão dos membros do Consórcio. Quando da definição do contrato geral do Consórcio Modular, a direção da Volkswagen e a dos parceiros (gerentes e diretores) trabalhavam na busca de flexibilidade, produtividade, sinergia. Assim, toda as terças-feiras, segundo os documentos da época, aquele grupo se reunia, e a cada reunião, definia uma parte do contrato. Todas as questões eram debatidas, desde a forma de remunerar os parceiros por conjunto produzidos, até a escolha dos uniformes. Dessa forma, ao término de todas as discussões, os advogados de todas as empresas foram convocados para elaborar o contrato final.

Constatou-se que as decisões foram tomadas por consenso; no tocante a Recursos Humanos, não poderia ser diferente. Estabelece-se o critério de consenso para a decisão de assuntos e propostas apresentadas em reunião. Caso não se obtivesse o consenso, transcorridos 15 dias, prevaleceria a decisão pelo critério de 2/3. Nesse processo, as empresas do Consórcio Modular, inclusive a Volkswagen, tinham pesos iguais. Ressalte-se que participava uma empresa que contava com 12 empregados, e ela tinha o mesmo direito e o mesmo peso de uma Volkswagen. Essa forma de tomada de decisão foi fundamental para o sucesso do Consórcio, pois todos dependiam de todos. O fracasso de um seria o fracasso de todos. Portanto, não podia haver diferenças no valor de cada empresa. Cria-se uma democrática e participativa tomada de decisão, conforme o ANEXO F – Critérios para tomada de decisão no Consórcio Modular.

#### **4.1.4 – Operacionalização da área de Recursos Humanos em Resende**

Definiram-se, em 1997, três níveis de atuação dentro do Consórcio Modular, conforme ANEXO G – Atribuições dos grupos na estrutura funcional.

- Grupo de diretrizes de Recursos Humanos.

- . definição de políticas e diretrizes;
- . estabelecimento de regras;
- . definição de estrutura organizacional;
- . negociações sindicais;
- . dinâmica funcional: reuniões mensais envolvendo os gerentes dos módulos, Recursos Humanos de Resende.
- Recursos Humanos Volkswagen de Resende.
  - . planejamento estratégico de RH como um todo;
  - . harmonização das decisões;
  - . interface com empresas de terceiros e prestadores de serviços;
  - . relação com entidades – DRT, Justiça do Trabalho, Justiça Federal, autoridades locais.
- Grupo operacional de RH, composto de representantes de RH dos módulos e da Volkswagen.
  - . operacionalização de todas as rotinas de Recursos Humanos;
  - . acompanhamento e discussões frequentes com relação ao clima da fábrica e fatores relevantes do dia-a-dia dos empregados do Consócio, para rápida correção de problemas ou insatisfação identificadas, assim como padronização de procedimentos.
  - . o grupo estava subordinado funcionalmente a Recursos Humanos da Volkswagen e, hierarquicamente aos respectivos módulos.

Com essa dinâmica, estabelece-se uma rotina de envolvimento de todos os integrantes de Recursos Humanos nos processos da fábrica, tornando a administração mais controlada e participativa.

#### **4.1.5 – Definição dos benefícios**

A Volkswagen definiu quais benefícios seriam mantidos em Resende, conforme ANEXO H – Benefícios a serem mantidos nas fabricas de Resende e São Carlos. Após essa discussão e decisão, a proposta era discutida com os parceiros, que aprovavam ou não as recomendações. Dessa forma, estabeleceram-se os seguintes

benefícios, em consenso com os parceiros, conforme mostra o ANEXO I – Benefícios implantados na fábrica de Resende:

- Transportes: utilização de serviço urbano (a prefeitura se comprometera com essa medida, quando da assinatura do acordo), com 80% de subsídio das empresas. Utilizou-se a política do vale-transporte.
- Restaurante: empresa contratada, com subsidio das empresas, de 80%. No cardápio básico constavam: 2 saladas, 2 tipos de carne, guarnições, 2 tipos de sobremesa, sucos e refrigerantes. Sistema *self-service*. Ressalte-se que existia e, que ainda existe um único restaurante que atende aos diversos níveis organizacionais das empresas.
- Plano médico: contratação de empresa especializada, com participação mensal do empregado, com pagamento de: 50% do valor de todas as consultas, e 2% do salário nominal mensal como limite.

Ressalte-se que esses benefícios valiam para todos os empregados, horistas e mensalistas, de todas as empresas. Cerca de 200 empregados da Volkswagen, transferidos da planta Anchieta (basicamente engenheiros e técnicos) adaptaram-se a esses procedimentos, e que eram diferentes dos da planta matriz. O transporte era fretado (mais conforto), a alimentação era diferenciada por categoria e o plano médico era administração da própria Volkswagen.

#### **4.1.6 – Sistema de remuneração**

Partiu-se como premissa que o sistema de remuneração deveria ser único para todas as empresas, incluindo tabela salarial, critérios para concessão de aumentos de promoção, benefícios (como visto acima), evitando-se reinvidicação entre os empregados dos módulos.

Em um primeiro momento, discutiu-se a implantação de uma política de remuneração para cargos horistas e mensalistas, conforme mostra o ANEXO J – Política de remuneração de Resende. Aprovou-se, por consenso, a estrutura de cargos que estabelecia dois salários com três níveis de cargos (operacional, semi-especializado e especializado). Para os mensalistas, manteve-se a mesma lógica, mas os níveis dos cargos foram chamados de: auxiliares, técnicos e analistas. Com a evolução dos processos, e para uma maior motivação dos empregados, alterou-se a

estrutura salarial para cinco níveis de cargos e quatro níveis de salários, conforme demonstra o ANEXO L – Consórcio Modular de Resende – Tabela de salários.

#### **4.1.7 – Política de pessoal e treinamento**

A mão-de-obra deveria ser constituída, preferencialmente, por empregados contratados da região. O recrutamento foi feito utilizando-se o banco de dados (cerca de 1.000 currículos), o banco de dados do Senai e o do Ministério do Trabalho. A seleção e recrutamento foram feitos totalmente nas dependências do Senai de Resende.

Os critérios mínimos deveriam ser os seguintes (operacional), conforme mostra o ANEXO M – Consórcio Modular – Recursos Humanos – Proposta de trabalho.

- Mínimo: primeiro grau completo; preferencialmente, segundo grau; com preferência para o curso técnico do Senai;
- Morador da região, preferencialmente, Resende;
- Ter trabalhado em alguma atividade fabril.

Quanto ao treinamento, a ênfase foi dada ao *training on the job*. Os parceiros deveriam fazer o seu próprio levantamento de necessidades de treinamento. Aos recursos humanos da Volkswagen cabia a tarefa de consolidar os levantamentos dos parceiros e montar cronogramas de treinamentos comuns. Cabia-lhe também, negociar com empresas prestadoras de serviços de treinamento. Basicamente, utilizou-se o Senai, que foi um grande parceiro no início das atividades do Consórcio. Praticamente todos os treinamentos operacionais foram desenvolvidos por eles.

#### **4.1.8 – Relações Trabalhistas**

Como já foi dito, toda a base de empregados do Consórcio Modular foram alocados na mesma categoria sindical, ou seja, sindicato dos metalúrgicos.

Tinha-se, na fábrica, um dirigente sindical que não pertencia ao quadro dos empregados do Consórcio e uma representação informal de empregados composta de oito empregados (uma para cada empresa do Consórcio). Em fevereiro de 2000

foi eleita a representação formal do Consórcio, com três representantes; hoje, após negociações com o sindicato, constata-se que há apenas dois representantes oficiais.

Nas negociações coletivas, formou-se um comitê diretivo composto de dois representantes da Volkswagen e dois dos parceiros. Claro está que as discussões sempre passavam por fóruns de aprovação, antes de se iniciarem as negociações. Tinha-se a seguinte estrutura: a) negociação dentro da Volkswagen, para estabelecer limites; 2) negociação dentro do Consórcio, com os parceiros; e 3) a negociação com o sindicato propriamente dita. Essas fases estão demonstradas no ANEXO N – Reunião preparatória – Grupo de RH e Gerência dos Módulos; Reunião – Grupo de RH e gerência dos módulos com o sindicato.

Analisando os documentos, observa-se que se celebra uma série de acordos com o sindicato e representação dos empregados.

## **4.2 – ANÁLISE DA PESQUISA QUANTITATIVA REALIZADA NO CONSÓRCIO MODULAR**

### **4.2.1 Perfil da amostra – Dados demográficos**

Nesta parte da dissertação são analisados os dados demográficos que fizeram parte da pesquisa realizada em junho/2003. Esses dados revelam uma série de informações sobre quem são os trabalhadores recrutados/selecionados pelas empresas participantes do Consórcio Modular. Utilizou-se, para essa tabulação, o programa Sphinx, 2003.

#### **4.2.1.1 Sexo**

Seguindo uma característica geral do setor automobilístico, a fábrica tem um operariado marcadamente do sexo masculino, 91,4%, e 8,6% do sexo feminino.

Tabela 03 – Sexo por empresa em que atua

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Masculino %</b>	<b>Feminino %</b>
A	100,0	0,0
B	100,0	0,0
C	100,0	0,0
D	94,4	5,6
E	97,4	2,6
F	94,0	6,0
G	75,6	24,4
H	88,8	11,3
<b>TOTAL</b>	<b>91,4</b>	<b>8,6</b>

#### 4.2.1.2 Idade

Os dados relativos à faixa etária dos trabalhadores indicam uma fábrica operada, na sua maioria, por homens de 25 a 30 anos (34,5%), somando-se a faixa etária de 31 a 35 anos (20,1%), ou, ainda, somando-se a faixa de 19 a 24 anos (16,1%), chega-se ao percentual de 70,7%, o que confirma a peculiaridade de uma mão-de-obra predominantemente jovem, confirmando também um dos requisitos básicos na admissão dos empregados.

Tabela 04 – Idade por empresa em que atua

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Menos que 19 anos %</b>	<b>De 20 a 24 anos %</b>	<b>De 25 a 30 anos %</b>	<b>De 31 a 35 anos %</b>	<b>De 36 a 40 anos %</b>	<b>De 41 a 50 anos %</b>	<b>Acima de 50 anos %</b>
A	7,4	37,0	40,7	3,7	11,1	0,0	0,0
B	0,0	14,3	23,8	14,3	19,0	23,8	4,8
C	0,0	33,3	33,3	0,0	33,3	0,0	0,0
D	5,6	33,3	33,3	11,1	0,0	16,7	0,0
E	0,0	15,8	57,9	26,3	0,0	0,0	0,0
F	0,0	16,0	40,0	30,0	8,0	4,0	2,0
G	2,4	17,1	17,1	29,3	24,4	9,8	0,0
H	0,0	0,0	30,0	16,3	23,8	27,5	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>1,4</b>	<b>14,7</b>	<b>34,5</b>	<b>20,1</b>	<b>14,7</b>	<b>12,9</b>	<b>1,4</b>

#### 4.2.1.3 Escolaridade

No quesito escolaridade, confirma-se a idéia difundida no processo de implantação da fábrica, de que se exigiria da mão-de-obra uma maior escolarização.



Os dados revelam que 37,4% possuem o segundo grau completo. Analisando a tabela, nota-se apenas 5,8% estão fora dos requisitos básicos da época da contratação (primeiro grau completo).

Tabela 05 – Escolaridade por empresa em que atua

Empresa em que atua	Primeiro grau incompleto %	Primeiro grau completo %	Segundo grau incompleto %	Segundo grau completo %	Superior incompleto %	Superior completo %	Pós-graduação incompleto %	Pós-graduação completo %
A	0,0	3,7	25,9	29,6	25,9	11,1	3,7	0,0
B	4,8	4,8	19,0	38,1	33,3	0,0	0,0	0,0
C	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0	0,0
D	5,6	11,1	11,1	33,3	27,8	0,0	11,1	0,0
E	2,6	2,6	21,1	55,3	7,9	5,3	2,6	2,6
F	14,0	8,0	26,0	44,0	4,0	2,0	0,0	2,0
G	14,6	14,6	12,2	41,5	4,9	9,8	0,0	2,4
H	0,0	0,0	2,5	26,3	22,5	22,5	7,5	18,8
<b>TOTAL</b>	<b>5,8</b>	<b>5,4</b>	<b>14,7</b>	<b>37,4</b>	<b>16,5</b>	<b>10,1</b>	<b>3,6</b>	<b>6,5</b>

#### 4.2.1.4 Tempo de empresa

Neste item, observa-se a continuidade dos empregados em suas respectivas empresas, tendo em vista que 69,8% estão entre 2 e 6 anos nas empresas, e considerando que a grande massa de contratação ocorreu entre 1997 e 1998. Os empregados de 7 a 10 anos foram aqueles contratados no início da operação, ou vindos das matrizes para a fábrica provisória, na metalúrgica Rhem, em 1995/1996 quando deram sustentação ao aprendizado dos que foram contratados um ano após.

Tabela 06 – Tempo de casa por empresa em que atua

Empresa em que atua	Menos de 2 anos %	De 2 a 6 anos %	De 7 a 10 anos %	Mais de 10 anos %
A	37,0	55,6	7,4	0,0
B	9,5	76,2	14,3	0,0
C	0,0	100,0	0,0	0,0
D	27,8	61,1	11,1	0,0
E	10,5	81,6	7,9	0,0
F	14,3	79,6	4,1	2,0
G	14,6	82,9	0,0	2,4
H	11,3	56,3	13,8	18,8
<b>TOTAL</b>	<b>15,5</b>	<b>70,0</b>	<b>8,3</b>	<b>6,1</b>

#### 4.2.1.5 Cargo que ocupa

Deste item foram excluídos os executivos que trabalham em Resende, tanto da Volkswagen, quanto dos parceiros. O foco foi dado em termos dos mensalistas e operacionais, pois os executivos têm um outro tipo de tratamento e são administrados nacionalmente. Foram excluídos também, os mensalistas da Volkswagen que atuam nos distritos de vendas espalhados pelo País e não estão por completo familiarizados com os aspectos do dia-a-dia da fábrica. Caso esse aspecto não fosse levado em consideração, poder-se-ia ter um viés na análise da pesquisa.

Tabela 07 – Cargo em que ocupa por empresa em que atua

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Mensalista %</b>	<b>Operacional %</b>
A	7,4	92,6
B	4,8	95,2
C	0,0	100,0
D	16,7	83,3
E	13,2	86,8
F	6,0	94,0
G	19,5	80,5
H	70,0	30,0
<b>TOTAL</b>	<b>28,1</b>	<b>71,9</b>

Resumindo o perfil do empregado da fábrica, pode-se dizer que ele é do sexo masculino, entre 25 e 30 anos, com segundo grau completo e que trabalha na empresa de 2 a 6 anos.

### 4.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS

#### 4.3.1 Resultado estatístico do Alpha e KMO

A análise estatística dos dados apresentou os seguintes resultados, utilizando-se o SPSS 10.0 *for Windows*.

O índice de Kaiser-Meyer e Olkin (KMO) obtido para as variáveis dependentes foi de 0,908, considerado significativo ao nível de 1%.

O teste Alpha (Cromback) de fidelidade aplicado às variáveis dependentes apresenta valores superiores a 0,9 (Alpha total para variáveis dependentes = 0,904), indicando ser considerado como um construto, ou seja, suas respectivas variáveis podem ser somadas e tratadas como um bloco, para efeito de testes estatísticos.

#### 4.3.2 Análise fatorial dos dados da pesquisa

Fez-se também uma análise fatorial, no sentido de agrupar as vinte questões em fatores de análise. Dessa forma, tem-se um estudo com oito fatores, utilizando-se o SPSS 10.0 *for Windows*. Os fatores serão descritos nas tabelas de 8 a 15, com as respectivas cargas fatoriais (CF).

Tabela 08 – Orientação para o desenvolvimento profissional

<b>Afirmações</b>	<b>Carga fatorial</b>
A empresa oferece oportunidades de treinamento e desenvolvimento iguais para todos.	0,659
As pessoas reconhecidamente mais capazes são aquelas selecionadas para a promoção.	0,587
Há chances e oportunidades para todos, visando-se ao crescimento profissional dentro da empresa.	0,647

Tabela 09 - Reconhecimento

<b>Afirmações</b>	<b>Carga fatorial</b>
As pessoas que trabalham nesta empresa têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.	0,887
Tenho liberdade de expressar minhas idéias e pensamentos para o meu superior hierárquico.	0,781

Tabela 10 - Sentimento de justiça

<b>Afirmações</b>	<b>Carga fatorial</b>
Há distribuição justa de tarefas entre os empregados do setor onde trabalho.	0,468
As normas e procedimentos prevêm e estimulam um tratamento justo a todos.	0,693
Os empregados aqui são tratados com justiça, independentemente da posição hierárquica, cor, sexo, religião, idade.	0,556
Considero a distribuição de tarefas adequada, em minha área de trabalho.	0,556
Se for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça.	0,425

Tabela 11 – Eqüidade administrativa

<b>Afirmações</b>	<b>Carga fatorial</b>
O fato de os cargos e graus salariais dos empregados do mesmo nível no Consórcio Modular terem a mesma faixa salarial para as mesmas funções contribui para o sentimento de igualdade na empresa	0,654
O fato de os benefícios básicos (transportes, alimentação e plano médico) serem iguais para todos contribui para o sentido de igualdade na empresa.	0,831

Tabela 12 – Orgulho/Motivação

<b>Afirmações</b>	<b>Carga fatorial</b>
Esta empresa é um lugar muito bom para se trabalhar.	0,887
Os empregados, em geral, estão motivados para o trabalho, em meu setor de trabalho.	0,796
Sinto-me valorizado pela empresa onde trabalho.	0,439
Considero-me motivado por trabalhar nesta empresa.	0,439

Tabela 13 – Remuneração interna justa

<b>Afirmação</b>	<b>Carga fatorial</b>
Considerando o cargo que ocupo, minha remuneração, comparando-a com outras do mesmo cargo e do mesmo setor, é justa (não considerar comparação externa).	0,829

Tabela 14 - Favorecimento

<b>Afirmações</b>	<b>Carga fatorial</b>
Não há favorecimento de alguns empregados em detrimento de outros, no meu setor de trabalho.	0,759
Na empresa não existem benefícios especiais e personalizados, considerando-se as pessoas do meu mesmo nível salarial.	0,908

Tabela 15 – Trabalho em equipe

<b>Afirmção</b>	<b>Carga fatorial</b>
As pessoas do meu setor de trabalho cooperam umas com as outras.	0,893

### 4.3.3 Análise individual dos fatores

Nesta parte da dissertação analisam-se os dados relativos à pesquisa realizada em cada um dos fatores de análise descritos anteriormente. Pretendem-se analisar cada afirmação, desta pesquisa de clima organizacional, respondida pelos empregados da planta, e entender até que ponto as práticas implementadas de recursos humanos foram e são aceitas pelos empregados das empresas do Consórcio Modular, considerando a satisfação geral no trabalho. Dessa forma, cada tabela, de 16 a 35, representa uma afirmação da pesquisa realizada. Utilizou-se, para esta tabulação o programa Sphinx, 2003.

#### 4.3.3.1 Orientação para o desenvolvimento profissional

Tabela 16 - A empresa oferece oportunidades de treinamento e desenvolvimento iguais para todos

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b> %	<b>Discordo</b> %	<b>Indiferente</b> %	<b>Concordo</b> %	<b>Concordo totalmente</b> %
A	3,8	23,1	11,5	50,0	11,5
B	0,0	19,0	9,5	42,9	28,6
C	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
D	5,6	5,6	22,2	38,9	27,8
E	2,6	15,8	2,6	50,0	28,9
F	0,0	12,0	4,0	60,0	24,0
G	14,6	36,6	4,9	31,7	12,2
H	3,8	25,3	21,5	39,2	10,1
<b>TOTAL</b>	<b>4,3</b>	<b>21,0</b>	<b>11,2</b>	<b>45,3</b>	<b>18,1</b>

Tabela 17 - As pessoas reconhecidamente mais capazes são aquelas selecionadas para a promoção

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b> %	<b>Discordo</b> %	<b>Indiferente</b> %	<b>Concordo</b> %	<b>Concordo totalmente</b> %
A	25,9	18,5	11,1	44,4	0,0
B	0,0	38,1	14,3	33,3	14,3
C	0,0	0,0	0,0	66,7	33,3
D	16,7	0,0	27,8	44,4	11,1
E	10,5	23,7	10,5	42,1	13,2
F	8,0	20,0	6,0	46,0	20,0
G	20,0	22,5	15,0	35,0	7,5
H	12,5	18,8	21,3	36,3	11,3
<b>TOTAL</b>	<b>13,0</b>	<b>20,2</b>	<b>14,8</b>	<b>40,1</b>	<b>11,9</b>

Tabela 18 - Há chances e oportunidades iguais para todos, visando-se ao crescimento profissional dentro da empresa

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b> %	<b>Discordo</b> %	<b>Indiferente</b> %	<b>Concordo</b> %	<b>Concordo totalmente</b> %
A	7,4	51,9	22,2	14,8	3,7
B	4,8	28,6	19,0	33,3	14,3
C	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7
D	16,7	27,8	22,2	22,2	11,1
E	7,9	18,4	2,6	57,9	13,2
F	8,0	16,0	4,0	40,0	32,0
G	22,0	29,3	14,6	19,5	14,6
H	8,8	26,3	15,0	36,3	13,8
<b>TOTAL</b>	<b>10,4</b>	<b>26,3</b>	<b>12,6</b>	<b>34,2</b>	<b>16,5</b>

### **Análise geral do fator**

Este fator merece uma atenção especial por parte de todas as empresas, mais especificamente das empresas A, D e G, pois denota o sentimento de respeito entre os empregados da organização, na hierarquia. Na hierarquia de necessidades, de Maslow, os itens reconhecimento e promoção inserem-se na estima do trabalhador e são considerados como motivadores intrínsecos. Segundo Herzberg, a falta de critério nas promoções e nas chances de desenvolvimento profissional pode gerar, no trabalhador, uma desmotivação para o trabalho (ROBBINS, 2002, p.155).

Analisando pelo foco da teoria da eqüidade, pode-se estabelecer que nas situações acima, há uma percepção de que as relações não são iguais, ou seja, um outro empregado foi promovido ou recebeu um tratamento desigual em termos de desenvolvimento de carreira. Desse modo, a injustiça prevalece e pode-se experimentar uma tensão. Segundo Torres, “[...] a competição, a ambição e a comparação, são partes integrantes da experiência humana”.(1996, p. 69), confirmando a hipótese levantada pela teoria da eqüidade, ao dizer que “[...] as pessoas comparam-se umas com as outras e uma vez se sentindo prejudicadas, as repercussões sobre a motivação podem ser dramáticas”.(1996, p.71).

Do ponto de vista de clima organizacional, pode-se dizer que a perspectiva de crescimento profissional na empresa proporciona forte motivação a seus empregados. (KOLB, 1978, p. 36; SANTOS; 1999, p. 42).

Finalizando a análise desse fator, o mais crítico da pesquisa, conclui-se que há um problema que pode se tornar desmotivador e gerador de tensão de injustiça e que, no limite, pode levar a situações inquietantes para a administração, como um aumento do índice de absenteísmo e de rotatividade, por causar a insatisfação que estão gerando dos trabalhadores.

#### 4.3.3.2 RECONHECIMENTO

Tabela 19 - As pessoas que trabalham nesta empresa têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b> %	<b>Discordo</b> %	<b>Indiferente</b> %	<b>Concordo</b> %	<b>Concordo totalmente</b> %
A	0,0	29,2	20,8	25,0	25,0
B	15,0	20,0	15,0	35,0	15,0
C	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
D	0,0	16,7	33,3	27,8	22,2
E	2,7	13,5	18,9	48,6	16,2
F	6,7	13,3	13,3	48,9	17,8
G	7,5	15,0	27,5	32,5	17,5
H	6,3	12,5	22,5	45,0	13,8
<b>TOTAL</b>	<b>5,6</b>	<b>15,4</b>	<b>21,0</b>	<b>41,2</b>	<b>16,9</b>



Tabela 20 - Tenho liberdade de expressar minhas idéias e pensamentos para o meu superior hierárquico

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
A	0,0	8,3	25,0	37,5	29,2
B	5,0	5,0	0,0	55,0	35,0
C	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7
D	5,6	16,7	0,0	33,3	44,4
E	0,0	2,7	0,0	48,6	48,6
F	4,3	4,3	4,3	47,8	39,1
G	7,5	7,5	12,5	32,5	40,0
H	3,8	3,8	7,5	43,8	41,3
<b>TOTAL</b>	<b>3,7</b>	<b>5,6</b>	<b>7,1</b>	<b>42,9</b>	<b>40,7</b>

### **Análise geral do fator**

Na questão relacionada ao reconhecimento, Robbins (2002, p.185) diz que “pode ser um forte agente motivacional”. De acordo com a teoria do reforço, recompensar um comportamento com reconhecimento, logo após a ocorrência, é o mesmo que estimular a sua repetição. O reconhecimento pode ter várias formas: um cumprimento a um subordinado, pelo seu bom desempenho; um bilhete ou uma mensagem, com um elogio a respeito de algo positivo que o empregado tenha feito. Para reforçar a coesão e a motivação dos grupos, pode-se celebrar o sucesso das equipes.

As pessoas que vêem seu trabalho reconhecido aumentam a produtividade da organização. O ambiente interno deve prover as condições necessárias à sua realização, em todos os sentidos (KOLB, 1978, p. 35; SANTOS, 1999, p. 42).

Observa-se nessa afirmação que um esforço especial deve ser feito para estimular, junto à supervisão, atitudes que encorajem o reconhecimento explícito de ações dos empregados.

Quanto ao item de liberdade de expressão, esse tipo de comportamento é nítido, nas organizações participativas. Analisando Maximiano (1995, p. 89), pode-se dizer que nas organizações participativas os subordinados sentem-se completamente livres e à vontade para falar sobre seu trabalho com seu supervisor, ao descrever as características do sistema 4, criado por Likert. Dessa constatação, 83,6% de concordância na questão, pode-se chegar à conclusão de que há um sistema de comunicação intenso e livre entre as partes, tanto de baixo para cima, como de cima

para baixo. Para que haja uma forma de liberdade de expressão tão intensa, deve-se ter uma interação muito forte e amigável, com elevado grau de confiança. Assim, analisando pelo foco da liberdade de expressão, a organização do Consórcio Modular caminha e está próxima de ser considerada uma administração participativa, uma vez que supervisor com atitude participativa sempre leva a uma empresa participativa.

#### 4.3.3.3 Senso de Justiça

Tabela 21 - Há distribuição de forma justa de tarefas entre os empregados do setor onde trabalho

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b> %	<b>Discordo</b> %	<b>Indiferente</b> %	<b>Concordo</b> %	<b>Concordo totalmente</b> %
A	7,4	18,5	22,2	40,7	11,1
B	0,0	9,5	9,5	42,9	38,1
C	33,3	33,3	0,0	33,3	0,0
D	11,1	22,2	22,2	22,2	22,2
E	0,0	13,2	10,5	57,9	18,4
F	10,0	10,0	10,0	54,0	16,0
G	9,8	24,4	9,8	34,1	22,0
H	6,3	15,0	22,5	43,8	12,5
<b>TOTAL</b>	<b>6,8</b>	<b>15,8</b>	<b>15,5</b>	<b>44,2</b>	<b>17,6</b>

Tabela 22 - As normas e procedimentos prevêem e estimulam um tratamento justo a todos

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b> %	<b>Discordo</b> %	<b>Indiferente</b> %	<b>Concordo</b> %	<b>Concordo totalmente</b> %
A	0,0	18,5	18,5	51,9	11,1
B	0,0	9,5	9,5	52,4	28,6
C	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0
D	11,1	11,1	27,8	33,3	16,7
E	5,3	7,9	18,4	47,4	21,1
F	2,0	12,0	4,0	52,0	30,0
G	12,2	12,2	12,2	46,3	17,1
H	2,5	6,3	17,5	56,3	17,5
<b>TOTAL</b>	<b>4,3</b>	<b>10,1</b>	<b>15,1</b>	<b>50,4</b>	<b>20,1</b>

Tabela 23 - Os empregados aqui são tratados com justiça, independentemente da posição hierárquica, cor, sexo, religião, idade

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b> %	<b>Discordo</b> %	<b>Indiferente</b> %	<b>Concordo</b> %	<b>Concordo totalmente</b> %
A	0,0	11,5	23,1	26,9	38,5
B	4,8	9,5	0,0	33,3	52,4
C	0,0	33,3	33,3	33,3	0,0
D	5,6	22,2	11,1	27,8	33,3
E	0,0	8,1	5,4	56,8	29,7
F	2,0	6,1	4,1	57,1	30,6
G	5,0	20,0	17,5	30,0	27,5
H	5,1	11,4	7,6	39,2	36,7
<b>TOTAL</b>	<b>3,3</b>	<b>12,1</b>	<b>9,5</b>	<b>41,0</b>	<b>34,1</b>

Tabela 24 - Considero a distribuição de tarefas adequada, em minha área de trabalho

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b> %	<b>Discordo</b> %	<b>Indiferente</b> %	<b>Concordo</b> %	<b>Concordo totalmente</b> %
A	0,0	25,9	18,5	48,1	7,4
B	0,0	9,5	14,3	38,1	38,1
C	0,0	33,3	0,0	33,3	33,3
D	11,1	27,8	27,8	16,7	16,7
E	0,0	5,4	5,4	67,6	21,6
F	6,0	6,0	4,0	60,0	24,0
G	0,0	14,6	17,1	39,0	29,3
H	3,8	15,0	13,8	56,3	11,3
<b>TOTAL</b>	<b>2,9</b>	<b>13,7</b>	<b>12,6</b>	<b>50,9</b>	<b>19,9</b>

Tabela 25 - Se for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b> %	<b>Discordo</b> %	<b>Indiferente</b> %	<b>Concordo</b> %	<b>Concordo totalmente</b> %
A	0,0	14,8	33,3	22,2	29,6
B	0,0	15,0	15,0	50,0	20,0
C	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0
D	11,1	0,0	16,7	55,6	16,7
E	2,7	10,8	8,1	59,5	18,9
F	2,0	10,0	6,0	48,0	34,0
G	4,9	19,5	14,6	39,0	22,0
H	8,9	8,9	15,2	51,9	15,2
<b>TOTAL</b>	<b>4,7</b>	<b>11,3</b>	<b>14,9</b>	<b>47,3</b>	<b>21,8</b>

## **Análise geral do fator**

De um certo modo há uma aceitação sobre a distribuição de justiça no Consórcio Modular, ou pelo menos há a percepção dos empregados sobre esse fato. A mais representativa é a questão sobre tratamento justo, independentemente de posição hierárquica, cor, sexo, religião, idade, com 75,1%. Esse fato mostra a confiança que os empregados depositam na instituição. Outro ponto importante, e que complementa o primeiro, estabelece que 70,5% dos empregados consideram que as normas e procedimentos prevêm e estimulam um tratamento justo a todos, demonstrando, também, um alto grau de confiança na organização. Ainda na linha de um tratamento justo, 69,1% dos empregados consideram que, se forem tratados injustamente, serão ouvidos e a justiça prevalecerá. A somatória desses três itens determina que o Consórcio Modular tem como pilar básico o tratamento justo, e o que é mais importante, os empregados acreditam nesse sistema. Não é somente um discurso, e sim uma prática. Greenberg (1993, p.250 *apud* REGO; SOUTO, 2002 a, p. 2) foi claro ao afirmar que “[...] as pessoas comportam-se altruísticamente para com a organização em que trabalham se acreditarem que são tratados com justiça”. Kim; Mauborgne (1998, p. 66 *apud* REGO; SOUTO, 2002a, p.2) afirmam que “[...] o processo justo influencia profundamente as atitudes e comportamentos críticos para o elevado desempenho”. Greenberg (1990, p. 339 *apud* REGO; SOUTO, 2002a, p. 2) completa ao afirmar que a justiça “[...] representa um requisito básico para o funcionamento eficaz e a satisfação pessoal dos seus membros”.

Cuidado especial deve-se ter, nas empresas citadas, quanto ao seu nível de discordância, pois a falta de distribuição de justiça, ou a percepção negativa, pode levar o comprometimento organizacional puramente instrumental, ou seja, o grau em que o empregado se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associada a sua saída. Portanto, o sentimento é de pura necessidade de permanecer, contrapondo-se com o desejo de permanecer na organização. Em síntese, pode-se afirmar que os empregados, que se sentem injustiçados, por suas organizações tendem a ter maiores intenções de abandonar a organização, e, também, são menos comprometidos na vida organizacional e menos satisfeitos no trabalho.

#### 4.3.3.4 Eqüidade Administrativa

Tabela 26 - O fato de os cargos e graus salariais dos empregados do mesmo nível no Consórcio Modular terem a mesma faixa salarial para as mesmas funções contribui para o sentido de igualdade na empresa

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b> %	<b>Discordo</b> %	<b>Indiferente</b> %	<b>Concordo</b> %	<b>Concordo totalmente</b> %
A	0,0	11,1	29,6	48,1	11,1
B	0,0	15,0	0,0	60,0	25,0
C	33,3	0,0	0,0	66,7	0,0
D	5,6	16,7	16,7	27,8	33,3
E	5,4	10,8	5,4	54,1	24,3
F	2,0	10,0	10,0	52,0	26,0
G	7,3	12,2	22,0	36,6	22,0
H	8,9	6,3	17,7	43,0	24,1
<b>TOTAL</b>	<b>5,5</b>	<b>10,2</b>	<b>14,9</b>	<b>46,2</b>	<b>23,3</b>

Tabela 27 - O fato de os benefícios básicos (transporte, alimentação e plano médico) serem iguais para todos contribui para o sentido de igualdade na empresa

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b> %	<b>Discordo</b> %	<b>Indiferente</b> %	<b>Concordo</b> %	<b>Concordo totalmente</b> %
A	0,0	12,5	20,8	41,7	25,0
B	5,0	5,0	5,0	40,0	45,0
C	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7
D	0,0	0,0	16,7	27,8	55,6
E	2,7	8,1	2,7	40,5	45,9
F	2,2	0,0	2,2	50,0	45,7
G	2,5	2,5	17,5	27,5	50,0
H	1,3	6,3	12,5	50,0	30,0
<b>TOTAL</b>	<b>1,9</b>	<b>4,9</b>	<b>10,4</b>	<b>42,2</b>	<b>40,7</b>

#### Análise geral do fator

Fica clara que a opção pela eqüidade administrativa foi uma prática adequada quando do início das operações do Consórcio Modular, pois cerca de 75,6% dos empregados concordam e percebem essa prática.

Mesmo com a transferência de cerca de 150 empregados da matriz (Volkswagen), em São Bernardo do Campo, na sua maioria engenheiros e técnicos, a percepção era de que a discordância e a insatisfação fossem maiores. Na unidade de São Bernardo, todos esses benefícios eram diferenciados: restaurante próprio para os mensalistas, transporte fretado e plano médico administrado pela empresa. Pode-se afirmar que o sentido coletivo se sobrepujou aos interesses individuais e, portanto, ao entendimento da prática da equidade administrativa, e que não faria sentido algum uma diferenciação para uma parcela da população do Consórcio Modular.

A teoria da equidade enfoca a percepção dos empregados de quão justos são tratados, se comparados com os outros. De acordo com Daft (1999, p. 323) “[...] se as pessoas percebem suas remunerações e benefícios como iguais às que outros por uma contribuição similar, acreditarão que seu tratamento é justo e equitativo”. Assim, é importante manter os sentimentos de equidade em equilíbrio, para manter as forças de trabalho motivadas.

Beer; Walton (1997, p. 25) destacam que as conseqüências da desigualdade salarial interna são: “[...] insatisfação dos empregados, a diminuição dos esforços e a falta de confiança no sistema”. Dessa forma, pode-se aduzir que, do mesmo modo do sistema salarial interno, deve também ser equilibrado o sistema de benefício interno dentro das mesmas categorias hierárquicas. Imagina-se uma situação em que os empregados de um mesmo nível recebam tratamentos e benefícios desiguais. As conseqüências seriam as mesmas descritas por Beer; Walton, quando da análise do sistema salarial interno.

Segundo Cosier; Danton (1999, *apud* STONER; FREMAN, 1999, p. 331), “[...] os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, estabelecendo como parâmetro às recompensas dos seus colegas de trabalho”.

Sob o foco da teoria da equidade, pode-se afirmar que, na organização do Consórcio Modular, essas características estão presentes (tratamento justo, benefícios iguais e sistema salarial igual).

#### 4.3.3.5 Orgulho/Motivação

Tabela 28 - Essa empresa é um lugar muito bom para se trabalhar

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
	%	%	%	%	%
A	0,0	7,4	11,1	48,1	33,3
B	0,0	0,0	10,0	40,0	50,0
C	0,0	0,0	0,0	66,7	33,3
D	0,0	0,0	16,7	50,0	33,3
E	0,0	0,0	5,4	48,6	45,9
F	2,0	4,0	0,0	38,0	56,0
G	0,0	2,4	14,6	24,4	58,5
H	1,3	0,0	5,0	40,0	53,8
<b>TOTAL</b>	<b>0,7</b>	<b>1,8</b>	<b>7,2</b>	<b>40,2</b>	<b>50,0</b>

Tabela 29 - Os empregados, em geral, estão motivados para o trabalho, em meu setor de trabalho

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
	%	%	%	%	%
A	0,0	29,6	22,2	37,0	11,1
B	4,8	9,5	28,6	33,3	23,8
C	0,0	0,0	33,3	33,3	33,4
D	5,6	27,8	50,0	11,1	5,6
E	0,0	13,5	16,2	54,1	16,2
F	4,0	12,0	4,0	52,0	28,0
G	4,9	12,2	17,1	39,0	26,8
H	2,5	10,0	17,5	56,3	13,8
<b>TOTAL</b>	<b>2,9</b>	<b>14,1</b>	<b>18,4</b>	<b>45,8</b>	<b>18,8</b>

Tabela 30 - Sinto-me valorizado pela empresa onde trabalho

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
	%	%	%	%	%
A	0,0	12,5	29,2	45,8	12,5
B	0,0	15,0	20,0	35,0	30,0
C	0,0	0,0	0,0	66,7	33,3
D	5,6	5,6	27,8	44,4	16,7
E	2,7	8,1	8,1	51,4	29,7
F	2,2	13,0	6,5	52,2	26,1
G	7,5	12,5	20,0	35,0	25,0
H	2,5	11,3	17,5	47,5	21,3
<b>TOTAL</b>	<b>3,0</b>	<b>11,2</b>	<b>16,4</b>	<b>45,9</b>	<b>23,5</b>

Tabela 31 - Considero-me motivado por trabalhar nesta empresa

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b> %	<b>Discordo</b> %	<b>Indiferente</b> %	<b>Concordo</b> %	<b>Concordo totalmente</b> %
A	4,2	8,3	20,8	29,2	37,5
B	0,0	5,0	10,0	45,0	40,0
C	0,0	0,0	0,0	66,7	33,3
D	5,6	5,6	33,3	27,8	27,8
E	2,7	2,7	8,1	43,2	43,2
F	2,2	2,2	0,0	50,0	45,7
G	0,0	7,5	20,0	45,0	27,5
H	1,3	3,8	12,5	47,5	35,0
<b>TOTAL</b>	<b>1,9</b>	<b>4,5</b>	<b>12,7</b>	<b>44,0</b>	<b>36,9</b>

### **Análise geral do fator**

Observa-se a manifestação dos empregados quanto a sua satisfação em trabalhar na organização do Consórcio Modular. Percebe-se um comprometimento muito forte. Demonstram um comportamento afetivo para com a organização, ou seja, o empregado sentem-se emocionalmente ligados, identificados e envolvidos. Há o desejo de querer pertencer. Esse comportamento, segundo Allen; Meyer (1990, p. 3), induz menores intenções de abandonar a organização, menores índices de absenteísmo e desempenho superior, dessa forma, tem-se o interesse de os empregados contribuírem para com os objetivos organizacionais. É o lado psicológico que os liga à organização.

Quando se analisa o aspecto da motivação, observa-se uma dicotomia nas respostas. Quando os empregados analisam os colegas de trabalho, entendem que estão menos motivados (64,6%), do que quando eles próprios se analisam (80,9%). A diferença é marcante, cerca de 16,3%. Dessa forma, pode-se inferir que o empregado isoladamente está motivado; porém quando ele foca no grupo de trabalho, essa percepção deixa de ser tão marcante, apesar de ser um percentual considerado muito bom, no geral, tanto no primeiro caso como no segundo.

De uma forma geral, pode-se dizer que os empregados estão motivados, valorizados, e, que sentem muito orgulho em trabalhar na organização, o que é fruto de uma política de justiça e equidade administrativa.

Assim, a valorização é entendida como uma necessidade humana suficientemente forte para criar um clima adequado à superação dos desafios nesta



época de grandes mudanças e competitividade. E ser valorizado significa: receber maiores desafios, receber *feedback*, ser ouvido, ser tratado com igualdade, crescer profissionalmente (KOLB, 1978, p. 35; SANTOS, 1999, p. 42).

#### 4.3.3.6 Remuneração interna

Tabela 32 - Considerando o cargo que ocupo, minha remuneração, comparando-a com as outras do mesmo cargo e do mesmo setor, é justa (não considerar comparação externa)

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b> %	<b>Discordo</b> %	<b>Indiferente</b> %	<b>Concordo</b> %	<b>Concordo totalmente</b> %
A	0,0	18,5	14,8	48,1	18,5
B	0,0	19,0	14,3	42,9	23,8
C	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0
D	11,1	5,6	11,1	33,3	38,9
E	2,6	13,2	5,3	60,5	18,4
F	8,0	8,0	18,0	50,0	16,0
G	12,2	24,4	7,3	36,6	19,5
H	8,8	17,5	13,8	38,8	21,3
<b>TOTAL</b>	<b>6,8</b>	<b>15,5</b>	<b>12,6</b>	<b>44,6</b>	<b>20,5</b>

#### Análise geral do fator

Nesse fator, constata-se que 65,1% dos empregados concordam com a afirmação. Tem-se, portanto, uma aprovação da política interna de remuneração. Analisando a Teoria da Eqüidade, observa-se que os empregados fazem comparações entre o seu trabalho – as entradas (esforço, remuneração, reconhecimento) – e o de outros empregados, e respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiças. Adams (1965, *apud* ROBBINS, 2002, p. 166) sugere que, quando essa comparação traz a percepção de que estas relações são iguais, que existe um estado de eqüidade – a justiça prevalece. Quando se percebe que as relações são desiguais, experimenta-se uma tensão de eqüidade. Ainda segundo o autor, esse estado de tensão negativa oferece motivação para uma ação corretora. No caso do Consórcio Modular, esse estado de tensão negativa não é evidente, visto

que mais de dois terços da população consideram que há justiça na remuneração interna.

#### 4.3.3.7 Favorecimento

Tabela 33 - Não há favorecimento de algum empregado em detrimento de outros, no meu setor de trabalho

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b> %	<b>Discordo</b> %	<b>Indiferente</b> %	<b>Concordo</b> %	<b>Concordo totalmente</b> %
A	11,1	14,8	25,9	33,3	14,8
B	9,5	14,3	19,0	42,9	14,3
C	0,0	33,3	33,3	0,0	33,4
D	5,6	33,3	33,3	11,1	16,7
E	5,4	16,2	10,8	56,8	10,8
F	6,0	16,0	18,0	42,0	18,0
G	9,8	22,0	17,1	34,1	17,1
H	10,0	13,8	21,3	40,0	15,0
<b>TOTAL</b>	<b>8,3</b>	<b>17,3</b>	<b>19,9</b>	<b>39,0</b>	<b>15,5</b>

Tabela 34 - Na empresa não existem benefícios especiais e personalizados, considerando as pessoas do meu mesmo nível salarial

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b> %	<b>Discordo</b> %	<b>Indiferente</b> %	<b>Concordo</b> %	<b>Concordo totalmente</b> %
A	0,0	29,6	18,5	40,7	11,1
B	14,3	14,3	9,5	38,1	23,8
C	0,0	66,7	0,0	33,3	0,0
D	16,7	22,2	11,1	33,3	16,7
E	5,4	13,5	18,9	45,9	16,2
F	12,2	24,5	14,3	28,6	20,4
G	5,0	35,0	10,0	35,0	15,0
H	6,3	8,8	15,0	45,0	25,0
<b>TOTAL</b>	<b>7,6</b>	<b>20,0</b>	<b>14,2</b>	<b>38,9</b>	<b>19,3</b>

#### Análise geral do fator

Há uma percepção, desmonstrada pelos empregados, de favorecimento, e um pouco menor, quanto aos benefícios especiais e personalizados.

Essa percepção pode afetar o comprometimento dos empregados e a compreensão sobre o sentido de justiça da organização. O nível de discordância chega a um quarto da amostra, e pode ser um difusor e estimulador da iniquidade administrativa.

A administração deve ter claro que problemas desse tipo podem levar a uma discussão sobre o comportamento ético da organização. A justiça requer que tratamentos diferentes de pessoas não sejam baseados em características arbitrárias. Empregados que são similares, nas suas funções, devem ser tratados similarmente, sob o risco de comprometer-se o sentido de justiça da organização. Dessa forma, a organização deve estar atenta a quaisquer desvios inerentes a favorecimento e tratamentos diferentes. Entende-se que pode estar havendo uma falsa percepção por parte dos empregados. Portanto, devem-se esclarecer os empregados, sobre essas questões.

#### 4.3.3.8 Trabalho em equipe

Tabela 35 - As pessoas do meu setor de trabalho cooperam umas com as outras

<b>Empresa em que atua</b>	<b>Discordo totalmente</b> %	<b>Discordo</b> %	<b>Indiferente</b> %	<b>Concordo</b> %	<b>Concordo totalmente</b> %
A	12,5	16,7	25,0	33,3	12,5
B	5,0	10,0	25,0	40,0	20,0
C	33,3	66,7	0,0	0,0	0,0
D	0,0	33,3	11,1	38,9	16,7
E	0,0	13,5	8,1	59,5	18,9
F	4,3	4,3	15,2	45,7	30,4
G	5,0	15,0	10,0	40,0	30,0
H	3,8	1,3	17,5	57,5	20,0
<b>TOTAL</b>	<b>4,5</b>	<b>10,4</b>	<b>15,3</b>	<b>47,8</b>	<b>22,0</b>

#### Análise geral do fator

No sistema consultivo-participativo, de Likert, um dos pontos encontrados é justamente, segundo Maximiano (1995, p. 87) “[...] a grande intensidade de trabalho cooperativo de equipe”, o que induz a supor que a organização do Consórcio Modular está próxima do modelo participativo, visto que na análise dos fatores anteriores também foram detectadas características que vão ao encontro dessa afirmação.

Cartwright; Zander (1968, p. 482, *apud* LIKERT), como resultado de suas pesquisas, afirmam:

Espera-se maior produtividade grupal ou organizacional, quando os membros ou sub-unidades são mais cooperativos (P+) do que competitivos (P-). A comunicação de idéias, a coordenação de esforços, a amizade e o orgulho do próprio grupo, que são básicos para a harmonia e a eficiência grupal, parecem ficar tolhidos, quando os membros vêm a si mesmos competindo por metas mutuamente exclusivas (P-). Além disto alguma indicação de que a competitividade (P-) produz maior insegurança pessoal pelas expectativas de hostilidade por parte de outros, do que faz a cooperação. (*op. cit.*, p. 291)

Para melhor entendimento do nível de concordância ou discordância acerca das vinte afirmações respondidas pelos empregados, preparou-se, conforme Tabela 36, um resumo analítico.

Tabela 36 – Resumo analítico total em ordem decrescente de concordância (concordam totalmente mais os que concordam), com o seu respectivo percentual de discordância (discordam totalmente mais os que discordam)

<b>Afirmação</b>	<b>Concordância total %</b>	<b>Discordância total %</b>
Esta empresa é um lugar muito bom para se trabalhar.	<b>90,2</b>	<b>2,5</b>
Tenho liberdade de expressar minhas idéias e pensamentos para meu superior hierárquico.	<b>83,6</b>	<b>9,3</b>
O fato de os benefícios básicos (transporte, alimentação e plano médico) serem iguais para todos contribui para o sentido de igualdade na empresa.	<b>82,9</b>	<b>6,8</b>
Considero-me motivado por trabalhar nesta empresa.	<b>80,9</b>	<b>6,4</b>

Os empregados aqui são tratados com justiça, independentemente da posição hierárquica, cor, sexo, religião, idade.	<b>75,1</b>	<b>15,4</b>
Considero a distribuição de tarefas adequada, em minha área de trabalho	<b>70,8</b>	<b>16,6</b>
As normas e procedimentos prevêm e estimulam um tratamento justo a todos.	<b>70,5</b>	<b>14,4</b>
As pessoas do meu setor de trabalho cooperam umas com as outras.	<b>69,8</b>	<b>14,9</b>
O fato de os cargos e graus salariais dos empregados do mesmo nível no consórcio modular terem a mesma faixa salarial para as mesmas funções contribui para o sentido de igualdade na empresa.	<b>69,5</b>	<b>25,1</b>
Sinto-me valorizado pela empresa onde trabalho.	<b>69,4</b>	<b>14,2</b>
Se for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça.	<b>69,1</b>	<b>16,0</b>
Considerando o cargo que ocupo, minha remuneração, comparando-a com outras do mesmo cargo e do mesmo setor, é justa (não considerar comparação externa).	<b>65,1</b>	<b>22,3</b>
Os empregados, em geral, estão motivados para o trabalho, em meu setor de trabalho.	<b>64,6</b>	<b>17,0</b>
A empresa oferece oportunidade de treinamento e desenvolvimento iguais para todos.	<b>63,4</b>	<b>25,2</b>
Há distribuição justa de tarefas entre os empregados do setor onde trabalho.	<b>61,8</b>	<b>22,6</b>
Na empresa não existem benefícios especiais e personalizados, considerando as pessoas do meu mesmo nível salarial.	<b>58,2</b>	<b>27,6</b>

As pessoas que trabalham nesta empresa têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.	<b>58,1</b>	<b>21,0</b>
Não há favorecimento de alguns empregados em detrimento de outros, no meu setor de trabalho.	<b>54,5</b>	<b>25,6</b>
As pessoas reconhecidas mais capazes são aquelas selecionadas para a promoção.	<b>52,0</b>	<b>33,2</b>
Há chances e oportunidades para todos, visando ao crescimento profissional dentro da empresa.	<b>50,9</b>	<b>36,7</b>

Analisando-se globalmente os resultados, pode-se dizer que as questões com nível de aceitação abaixo de 60,0% estão ligadas ao estilo de liderança. Todas elas, de uma forma ou de outra, caracterizam o envolvimento do superior com o subordinado. Claro está que não se fez um estudo aprofundado sobre os estilos de liderança, o que talvez possa ser sugerido para os próximos pesquisadores. Porém, com os dados de que se dispõe, pode-se inferir que o estilo de liderança é voltado para as tarefas, e não para o desenvolvimento. Baixos percentuais de aceitação das questões ligadas a reconhecimento especial, os mais capazes são aqueles promovidos, oportunidades de crescimento profissional e oportunidades de treinamento, comprovam a afirmação.

Ainda não se têm dados esclarecedores quanto à relação entre estilo de liderança e eficácia do grupo; porém, de acordo com Robbins (2000, p. 379), “[...] os dados iniciais relativos a comportamento orientado para o desenvolvimento são animadores”.

Segundo o autor:

Constata-se que os líderes que demonstram comportamento orientado para o desenvolvimento satisfazem os subordinados e são vistos como competentes, melhorando, portanto, o clima organizacional e o desempenho da organização. (*op. cit.*, p. 379)

No extremo superior encontra-se um forte sentimento em acreditar na organização. Aspectos como liberdade de expressão, benefícios básicos iguais, tratamento com justiça, crença nas normas e procedimentos levam os empregados a entender que a empresa é um bom lugar para trabalhar e, além disso, sentem valorizados dentro da organização, o que conduz a um comprometimento total.

#### **4.3.4 Análise dos indicadores de Recursos Humanos**

Neste bloco da dissertação apresentam-se os indicadores de recursos humanos com base no ano de 2002, e, posteriormente, faz-se uma análise global dos dados, traçando um paralelo entre os dados coletados e a literatura. Esclarece-se que os critérios de comparação de apuração dos dados são idênticos (elaborados por uma mesma fonte – Área de Planejamento de Relações Trabalhista – Corporativo da Volkswagen) nas unidades fabris da Volkswagen. No caso da fábrica de Resende, os critérios dos indicadores de recursos humanos, foram discutidos e aceitos por todas as empresas do Consórcio Modular.

##### **4.3.4.1 Absenteísmo**

Observa-se uma taxa média ao longo do ano de 2002, de 2,0%, considerada baixa, quando comparada com os dados das unidades da Volkswagen, conforme Tabela 37.

Tabela 37 – Absenteísmo por fábricas da Volkswagen

	<b>ANCHIETA</b>	<b>TAUBATÉ</b>	<b>CURITIBA</b>	<b>RESENDE</b>
<b>Absenteísmo 2002 em %</b>	2,98	2,49	2,90	2,02

#### 4.3.4.2 Pedidos de demissão – Rotatividade da mão-de-obra

Da mesma forma, observa-se um número percentualmente pequeno em relação às demais unidades da Volkswagen, conforme tabela 38.

Tabela 38 – Rotatividade de mão-de-obra nas fábricas da Volkswagen

	<b>ANCHIETA</b>	<b>TAUBATÉ</b>	<b>CURITIBA</b>	<b>RESENDE</b>
<b>Rotatividade 2002 em %</b>	0,6	0,2	0,5	0,1

#### 4.3.4.3 Processos trabalhistas.

Durante todo o tempo do Consórcio Modular, somente dois ex-empregados entraram com processo trabalhista contra a empresa.

#### **Análise geral dos dados.**

A análise dos dados acima caracteriza as atitudes dos empregados em relação à organização de que ele faz parte. Essas atitudes relacionadas com o trabalho revelam as avaliações positivas e negativas que os empregados têm em relação a diversos aspectos do seu ambiente de trabalho.

Segundo Robbins (2002, p. 67), pode-se focalizar três aspectos de atitudes: “satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional”.

A satisfação com o trabalho pode ser medida, nesta dissertação, conforme as respostas dadas pelos empregados à pesquisa realizada. Dessa forma, questões do tipo liberdade de expressão (83,6% de favorabilidade), motivada para o trabalho (80,9%), e a mais expressiva delas, a empresa é um lugar muito bom para se



trabalhar (90,2%), comprovam a satisfação dos empregados em relação à organização.

Quanto ao envolvimento com o trabalho, Blau, (1986, *apud* Robbins, 2002, p. 67), Boal; Cidambi (1984, *apud* Robbins, 2002, p. 67) apontam que “[...] altos níveis de envolvimento com o trabalho mostraram estar ligados a um menor absteísmo e índices mais baixos de demissão voluntária”.

Com relação ao comprometimento organizacional é definido como a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização (Blau; Boal, 1987, p. 290 *apud* Robbins, 2002, p. 67). Desta forma, Robbins (2002, p. 67) diz que:

[...] o envolvimento no trabalho significa a identificação com as tarefas realizadas, enquanto que o comprometimento organizacional significa a identificação com a organização na qual se trabalha. Da mesma maneira que o envolvimento com o trabalho, o comprometimento organizacional demonstra uma relação negativa com os altos níveis de rotatividade e absteísmo.

Pode-se abordar a questão do absteísmo e da rotatividade do ponto de vista de custos organizacionais.

Hollenbeck; Wagner III (2000, p. 125) afirmam que “[...] quando as pessoas abandonam esses trabalhos, as empresas perdem o investimento que fizeram no desenvolvimento do empregado”.

Geralmente, esses empregados vão trabalhar em uma concorrente, fazendo com que, além do investimento perdido, revertam como ganho para a concorrência, que obtém, com isso, acesso a um conhecimento grande sobre as operações da empresa original.

## **5 CONCLUSÕES GERAIS E SUGESTÃO PARA ESTUDOS POSTERIORES**

### **5.1 Conclusões gerais**

No ano de 2002 a Volkswagen brasileira viu sua histórica liderança no mercado de automóveis ser gradativamente ameaçada e suplantada por suas mais diretas concorrentes. A divisão de caminhões e ônibus trilhou caminho inverso. Desde que inaugurou a fábrica nos arredores de Resende, no Estado do Rio de Janeiro, teve a sua participação no mercado saindo de 15,1%, em 1997, para 30,6%, em dezembro de 2002, às vezes suplantando a sua mais direta concorrente. O índice de produtividade (medido pela relação do número de empregados com a quantidade produzida) saiu de 12,1, em 1997, para 25,4. Por conseqüência, a produção, nesse período, saltou de 8.785 para 23.600 veículos produzidos, um incremento de 168,6%. A qualidade dos produtos também teve avanço significativo. O audit (nota de medição mundial de qualidade: quanto menor, melhor) passou de 3,1, em 1997, para 1,8, em 2002, um decréscimo de 45,0%. Enquanto a indústria desse segmento registrava uma perda de 6,0%, a Volkswagen caminhões e ônibus registrava um crescimento de 4,0% (os dados acima foram retirados da seguinte fonte: 2002 - O ano dos records para a Volkswagen caminhões e ônibus, publicação interna). Diante destes resultados a matriz alemã decidiu que Resende será a sua base de exportação de caminhões e ônibus para todo o mundo e anunciou um investimento de um bilhão de reais na operação, até o ano de 2006. Trata-se de um sinal de que o modelo produtivo criado na fábrica de Resende é hoje considerado viável por toda a corporação mundial da Volkswagen.

Muitos foram os fatores que ajudam a explicar o resultado satisfatório do empreendimento, porém não se pode deixar de registrar a participação da elaboração das práticas administrativas de recursos humanos nesse contexto, e, nesse aspecto, a pesquisa de clima organizacional realizada em junho/2003 na unidade fabril de caminhões e ônibus da Volkswagen em Resende, R.J, foi um dos elementos que corroboraram o acerto das práticas implementadas.

Dessa forma, o conceito de clima organizacional enfatiza as trocas que acontecem no dia-a-dia entre as pessoas e a organização, ou seja, como os empregados avaliam recompensas e todas as diferentes formas de reconhecimento que estão recebendo da organização pelas contribuições que estão prestando ao exercer as suas funções. Uma prova da importância desse conceito é o fato de que a

identificação do nível de satisfação dos empregados de uma organização é um dos critérios para a concessão do Prêmio Nacional de Qualidade (Critérios de Excelência – o estado da arte na gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2003, p. 36). Fica, portanto, reconhecido que, para maior qualidade, é preciso que os empregados efetivamente percebam que experimentam níveis mais elevados de satisfação dentro da organização como aquilo que estão recebendo em troca de sua dedicação e da realização de um trabalho bem feito, ou seja, que existe justiça e equilíbrio (equidade) entre a colaboração que cada um oferece e o que recebe como retribuição.

O clima organizacional, então, diz respeito ao que as pessoas entendem que existe e que está acontecendo no ambiente da organização, em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao clima organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções que fazem parte da organização.

Letwin; Stringer (1968) estudaram o clima organizacional como sendo propriedades mensuráveis no ambiente de trabalho. Dessa maneira, concluíram que a percepção favorável do clima organizacional gera comportamentos tais como satisfação no trabalho, produtividade e desempenho superior.

Assim, fica claro, na pesquisa de clima organizacional realizada, que os empregados entendem que, no conjunto, a unidade fabril de caminhões e ônibus é um bom lugar para se trabalhar, atestado por 90,2% dos respondentes da pesquisa, comprovando os estudos de Letwin; Stringer.

Outra constatação importante da pesquisa foi que 82,9% dos empregados acreditam que o fato de os benefícios básicos serem iguais consolidou o sentido de equidade administrativa, fazendo com que houvesse igualdade entre todos. Além desse fato, tem-se a considerar que 69,5% dos empregados consideram que o fato de os cargos e graus salariais terem a mesma faixa salarial (para cargos iguais) contribuiu para o sentido de igualdade e equidade administrativa. Na mesma linha de ação tem-se que 65,1% dos empregados consideram a remuneração interna justa, quando comparada com a de outros empregados da mesma função, comprovando o sentido de equidade na organização.

A justiça organizacional também se faz presente no testemunho dos empregados, por meio de tratamento justo a todos, independentemente de posição na hierarquia, cor, sexo, religião, idade (75,1%); os empregados entendem que há uma

distribuição justa de tarefas (70,8%); acreditam nas normas e procedimentos e entendem que estimulam um tratamento justo (70,5%), e, além disso, acreditam que obterão justiça, caso venham a ser tratado injustamente (69,1%).

A liberdade de expressar idéias e pensamento aos superiores é reconhecida pelos empregados (83,6%) como sendo uma característica fundamental do entendimento e da participação de todos.

Com todos esses fatores positivos, os empregados sentem-se motivados para trabalhar (80,9%), cooperam uns com os outros (69,8%), sentem-se valorizados pela organização (69,4%). Assim, comprova-se a hipótese desta dissertação, na medida em que a satisfação geral no trabalho é clara. Empregados satisfeitos e comprometidos apresentam índices mais baixos de rotatividade e de absenteísmo (ROBBINS, 2002 p. 79), o que também se comprovou por meio das comparações apresentadas com outras unidades da Volkswagen.

Cada vez mais os diferentes tipos de negócios e de empresas competem em ambientes dinâmicos, globais e turbulentos, sendo necessário desencadear processos de aprendizagem, de mudança comportamental e de melhoria do desempenho e da produtividade, mantendo, dessa forma, as diretrizes originais.

Dessa forma, o acompanhamento do clima organizacional após sete anos da implantação do Consórcio Modular, demonstra uma clara mensagem de que a organização continua se preocupando com o comportamento organizacional, procurando atender às necessidades da empresa por meio da satisfação das expectativas dos seres humanos que dela fazem parte.

Nem sempre isso é possível, principalmente nestes tempos de grande competitividade e de busca de sobrevivência. Aquelas organizações que conseguirem melhorar o tipo de clima nelas dominantes terão, sim, uma real vantagem em relação às demais; tornar-se-ão verdadeiramente mais competitivas, além de mais humanas.

Finalizando, com perfeita consciência da comprovação da hipótese, considera-se que a elaboração das práticas de recursos humanos de maneira participativa, equânime e com justiça contribuiu para a satisfação dos empregados na fábrica de caminhões e ônibus da Volkswagen em Resende, RJ, dentro do sistema produtivo do Consórcio Modular. Evidências mais recentes (ROBBINS, 2002, p. 78) sugerem que a satisfação influencia a cidadania organizacional por meio da percepção de justiça. Isso quer dizer que, se o empregado não vê justiça em seu superior, nos procedimentos da empresa, na política de remuneração, etc., sua satisfação com o trabalho decai consideravelmente. Deve-se levar em consideração que as políticas da

empresa normatizam e estabelecem normas justas, porém, quem distribui a justiça é a supervisão imediata. Por esse motivo os graus de discordância abaixo de 60% explicam esse fato. Por outro lado, quando o empregado percebe que os processos e resultados da empresa são justos, a confiança é criada. Não se poderia imaginar uma organização com as características que foram apresentadas, sem um processo igualitário nos aspectos de recursos humanos. Fica claro que, sem essas ações poder-se-ia ter descontrole administrativo e uma deterioração dos assuntos relativos a recursos humanos, comprometendo-se a satisfação dos empregados.

Resume-se este estudo em palavras bem simples: parceria, equidade, consenso, confiança, justiça organizacional = satisfação geral no trabalho.

## **5.2 Proposta para estudos posteriores**

Em primeiro lugar, entende-se que se faz necessário um estudo sobre o comportamento da liderança no Consórcio Modular, visto que as respostas dos empregados relacionadas ao estilo de liderança obtiveram os menores resultados.

Outro ponto extremamente importante para futuras análises diz respeito à cultura organizacional dentro do Consórcio Modular. Como foi visto neste trabalho, a organização é composta por oito empresas que, em suas matrizes têm uma cultura organizacional definida. Diante dessa constatação, pergunta-se: Que tipo de cultura organizacional se forma no Consórcio Modular? Unitária ou pluralista? Existe uma cultura dominante? Como se comportam as subculturas, representadas pelos módulos? Estas questões e muitas outras mereceriam um estudo aprofundado, por parte dos futuros pesquisadores.

Um outro estudo que seria extremamente interessante seria o de comparar os resultados da pesquisa de clima organizacional efetuada em Resende, com as outras unidades da Volkswagen e, também, das empresas parceiras no empreendimento. Dessa forma, poder-se-ia estabelecer um paralelo entre as diversas formas de administração e gestão de recursos humanos, com a implementada no Consórcio Modular, em Resende.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, J. S. Iniquity in social exchange. In: BERKOWITZ, L (ed.). **Advances in Experimental Social Psychology**. New York: Academic Press, 1965.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, nº 63, p. 1-18, 1990.

ARBIX, G.; ZILBOVINÍCIUS, M. O Consórcio Modular da VW: um novo modelo de produção?. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M., **De JK a FHC: A Reinvenção dos Carros**, Scritta, p. 448-469, 1997.

BEER, M.; WALTON, R. E. Sistemas de recompensas e o papel da remuneração. In: VROOM, V. **Gestão de pessoas, não de pessoal: Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Harvard Business Review book, 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DALF, R. I. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001. (Biblioteca da educação. Série 1ª . Escola; v. 16)

DAVIDOFF, L. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill. 1983.

DEMING, W. E. **Out of The Crisis**, MIT, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA, 1986.

\_\_\_\_\_. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FERREIRA, A. A. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração das empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1996.

GONZÁLES REY, F. L. **Pesquisa Qualitativa em psicologia**: caminhos e desafios. Tradução Marcel Aristides Ferrara Silva. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.1991.

GIRARDI, L. J.; QUADROS, O. J. de. **Filosofia**. Porto Alegre: Editora Acadêmica. 1980.

HERZBERG, F. **Como se faz para motivar um funcionário?** Biblioteca Harvard de Administração. São Paulo: Abril, 1975.

\_\_\_\_\_. Uma vez mais: Como motivar os funcionários? *Revista Harvard Business Review*, Janeiro/2003. Ed. Especial, vol. 81, nº 1, p. 62.

HOLLENBECK, J. R.; WAGNER III, J. A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000

HOMANS, G. C. Social behavior as exchange. *American journal of Sociology*, Chicago: American Sociological Society, 63, 597-606, 1958.

IVANOVICH, J. M.; MCMAHON, J. T. The effects of goal setting External Feedback and self Generated Feedback on Outcome Variables.: *A Field experiments Academy of Management Journal*. Junho/1982.

KOHN, A. **Punidos pela Recompensa**: os problemas causados por prêmios por produtividade. São Paulo: Atlas, 1998.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McLNTYRE, J. M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.

KOONTZ, H. O'DONNELL, C.; WEHRICH, H. **Administração**: Fundamentos da Teoria e da Ciência. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

LIKERT, R. **Novos padrões de Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

LIKERT, R.; LIKERT, J.G. **Administração de Conflitos**: Novas Abordagens. São Paulo, McGraw-Hill, 1979.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUZ, T. R. da. Organizações Brasileiras e Japonesas: Uma Tentativa de Comparação. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 20, n 4, p 77-84, Out./Dez., 1985.

MARINHO, M. de S. C. Abordagens Teóricas à Satisfação no Trabalho: um balanço crítico. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 28 n. 4, p. 41-48, Out./Dez., 1988.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da Hierarquia**: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.

McGREGOR, D. **O lado Humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

NADLER, D. A.; HACHMAN, J. R.; LAWER III, E. E. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

PAZOLLI, F. **Percepção de justiça nas organizações como antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional**. Centro de pesquisas em administração, São Paulo, v.07, n. 3, julho/setembro, 2000.

RAMOS, A. G. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. *Revista Administração Pública*, Abr./Jun., 1984.

RAWLS, John. **Uma Teoria da Justiça**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

REGO, A; SOUTO, S. O modelo tetra-dimensional da justiça organizacional – uma visão brasileira. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANAPAD)**, 22 a 25 de set. 2002a. Salvador/Bahia, Trabalho apresentado. 1CD

\_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional – um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANAPAD)**, 22 a 25 de set. 2002b, Salvador/Bahia, Trabalho apresentado. 1CD



ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hill, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Prentice Hill, 2000.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena/SP: Stiliano, 1999.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**, 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SIQUEIRA, M. M. **Antecedentes de Comportamento de Cidadania Organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Brasília (DF): Universidade Federal de Brasília, 1995.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STONER, J. A. S.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A Mentalidade enxuta nas empresas: Elimine o desperdício e crie riqueza**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOOD Jr., T. Mudança Organizacional: Introdução ao Tema. In: WOOD Jr., T. **Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **ANEXO A – Questionário**

### **Carta de Informação ao Sujeito sobre a Pesquisa:**

**A presente pesquisa é de natureza acadêmica e faz parte da dissertação de Mestrado em Sistemas Sócios produtivos da Universidade de Taubaté.**

**Objetiva analisar as opiniões dos parceiros do Consórcio Modular da Fábrica de Resende da Volkswagen quanto às estratégias de implantação e acompanhamento do sistema modular sob o ponto de vista de Recursos Humanos.**

A pesquisa será realizada por meio de questionário anônimo composto por questões fechadas, as quais serão respondidas e enviadas juntamente com o termo de consentimento, em envelope não identificado recebido com o material enviado.

Os resultados da mesma poderão contribuir para o desenvolvimento dos conceitos de administração participativa, justiça organizacional ampliando sua abrangência além de relacioná-los com a situação brasileira.

Os participantes da pesquisa terão direito de acesso aos resultados da mesma, bem como garantia de assistência em caso de prejuízos resultantes da pesquisa.

Por fim, o sujeito poderá a qualquer momento interromper sua participação, conforme sua necessidade.

Orientadora: Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci, PRÓ REITORIA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ. Rua Visconde do Rio Branco, 210 – Centro CEP 12020-040 Taubaté – SP. Telefone (012) 232.7555 – Ramais 151 e 217 – Telefax (012) 232.2947 e-mail – [prppg@prppg.unitau.br](mailto:prppg@prppg.unitau.br)

Pesquisador: Wagner Belucci

## QUESTIONÁRIO

Dados demográficos:

Cargo que ocupa:

- Mensalista (engenheiro, técnico, analista)
- Operacionais (ligados a produção)

Empresa em que trabalho:

- Maxion
- Meritor
- Remon
- Powertrain
- VDO
- Delga
- Carese
- Volkswagen

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Tempo na empresa:

- Menos de 2 anos
- De 2 a 6 anos
- De 7 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Escolaridade:

- Primeiro grau incompleto
- Primeiro grau completo
- Segundo grau incompleto
- Segundo grau completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação incompleta
- Pós-graduação completa

Idade:

- Menos que 19 anos
- De 20 a 24 anos
- De 25 a 30 anos
- De 31 a 35 anos
- De 36 a 40 anos
- De 41 a 50 anos

Acima de 50 anos

## Instruções – Questionário

As perguntas a seguir devem ser respondidas numa escala de 1 a 5. Favor indicar sua resposta colocando um círculo na que melhor represente seu sentimento sobre a questão em particular.

Teremos sempre uma frase/afirmação que servirá de base para a sua resposta.

Exemplo:

O Flamengo é o maior time do mundo.

DISCORDO      1    2    3    4    5      CONCORDO

- 1- discordo totalmente
- 2- discordo
- 3- indiferente
- 4- concorda
- 5- concorda totalmente

Se você for flamenguista responderá no número 4 ou, 5 se for vascaíno/botafoguense/tricolor, responderá no número 2 ou 1 e se não se interessar por futebol, poderá responder o número 3, ou seja tanto faz, ou às vezes acha que o Flamengo é o maior e às vezes não acha.

Por favor, responda franca e refletidamente.

Cada questão deverá ter apenas uma resposta

As respostas serão processadas por computador, de maneira que não possam ser identificadas individualmente

Suas respostas serão totalmente anônimas

## QUESTÕES

1) A EMPRESA OFERECE OPORTUNIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO IGUAIS PARA TODOS.

DISCORDO      1      2      3      4      5      CONCORDO

2) NA EMPRESA NÃO EXISTEM BENEFÍCIOS ESPECIAIS E PERSONALIZADOS, CONSIDERANDO AS PESSOAS DO MEU MESMO NÍVEL SALARIAL.

DISCORDO      1      2      3      4      5      CONCORDO

3) AS PESSOAS RECONHECIDAMENTE MAIS CAPAZES SÃO AQUELAS SELECIONADAS PARA A PROMOÇÃO.

DISCORDO      1      2      3      4      5      CONCORDO

4) HÁ DISTRIBUIÇÃO DE FORMA JUSTA DE TAREFAS ENTRE OS EMPREGADOS DO SETOR ONDE TRABALHO.

DISCORDO      1      2      3      4      5      CONCORDO

5) CONSIDERANDO O CARGO QUE OCUPO, MINHA REMUNERAÇÃO, COMPARANDO-A COM OUTRAS PESSOAS DO MESMO CARGO E DO MESMO SETOR É JUSTA (NÃO CONSIDERAR COMPARAÇÃO EXTERNA).

DISCORDO      1      2      3      4      5      CONCORDO

6) AS NORMAS E PROCEDIMENTOS PREVÊEM E ESTIMULAM UM TRATAMENTO JUSTO A TODOS.

DISCORDO      1      2      3      4      5      CONCORDO

7) HÁ CHANCES E OPORTUNIDADES IGUAIS PARA TODOS VISANDO AO CRESCIMENTO PROFISSIONAL DENTRO DA EMPRESA.

DISCORDO      1      2      3      4      5      CONCORDO

8) NÃO HÁ FAVORECIMENTO DE ALGUNS EMPREGADOS EM DETRIMENTO DE OUTROS NO MEU SETOR DE TRABALHO

DISCORDO      1    2    3    4    5      CONCORDO

9) OS EMPREGADOS AQUI SÃO TRATADOS COM JUSTIÇA, INDEPENDENTEMENTE DA POSIÇÃO HIERARQUICA, COR, SEXO, RELIGIÃO, IDADE.

DISCORDO      1    2    3    4    5      CONCORDO

10) OS EMPREGADOS, EM GERAL, ESTÃO MOTIVADOS PARA O TRABALHO EM MEU SETOR DE TRABALHO.

DISCORDO      1    2    3    4    5      CONCORDO

11) CONSIDERO A DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS ADEQUADA EM MINHA ÁREA DE TRABALHO.

DISCORDO      1    2    3    4    5      CONCORDO

12) ESTA EMPRESA É UM LUGAR MUITO BOM PARA SE TRABALHAR.

DISCORDO      1    2    3    4    5      CONCORDO

13) SE FOR TRATADO INJUSTAMENTE, ACREDITO QUE SEREI OUVIDO E ACABAREI OBTENDO JUSTIÇA.

DISCORDO      1    2    3    4    5      CONCORDO

14) O FATO DE OS CARGOS E GRAUS SALARIAIS DOS EMPREGADOS DO MESMO NÍVEL NO CONSÓRCIO MODULAR TEREM A MESMA FAIXA SALARIAL PARA AS MESMAS FUNÇÕES, CONTRIBUI PARA O SENTIDO DE IGUALDADE NA EMPRESA.

DISCORDO      1    2    3    4    5      CONCORDO

15) AS PESSOAS QUE TRABALHAM NESTA EMPRESA TÊM A OPORTUNIDADE DE RECEBER UM RECONHECIMENTO ESPECIAL.

DISCORDO      1    2    3    4    5      CONCORDO

16) TENHO LIBERDADE DE EXPRESSAR MINHAS IDÉIAS E PENSAMENTOS PARA O MEU SUPERIOR HIERÁRQUICO.

DISCORDO      1    2    3    4    5      CONCORDO

17) SINTO-ME VALORIZADO PELA EMPRESA ONDE TRABALHO.

DISCORDO      1    2    3    4    5      CONCORDO

18) CONSIDERO-ME MOTIVADO POR TRABALHAR NESTA EMPRESA.

DISCORDO      1    2    3    4    5      CONCORDO

19) AS PESSOAS DO MEU SETOR DE TRABALHO COOPERAM UMA COM AS OUTRAS.

DISCORDO      1    2    3    4    5      CONCORDO

20) O FATO DE OS BENEFÍCIOS BÁSICOS (TRANSPORTE, ALIMENTAÇÃO E PLANO MÉDICO) SEREM IGUAIS PARA TODOS CONTRIBUI COM O SENTIDO DE IGUALDADE NA EMPRESA.

DISCORDO      1    2    3    4    5      CONCORDO

## ANEXO B

# II Fórum de Empresas do Sul Fluminense

*tem a satisfação de apresentar  
a palestra proferida pelo Sr. Vagner Belucci  
Gerente de Recursos Humanos da Volkswagen, em Resende :*

***“ O projeto da Volkswagen em nossa comunidade.  
O Consórcio Modular - Idéias & Perspectivas “***

Conteúdo programático :

1. Apresentação da Volkswagen :

A Empresa  
A filosofia da VW  
Tecnologia  
Meio Ambiente

2. Histórico :

Evolução no tempo  
A idéia do Consórcio Modular  
A Fábrica de Resende

3. Os Produtos

4. Resende - Rio de Janeiro

5. Consórcio Modular - Conceito

6. Recursos Humanos

Política de Pessoal  
Organização no Trabalho

***Realização do Evento :***

**APOIO Consultoria Empresarial & EXCELÊNCIA centro de capacitação**

**APOIO :    FIRJAN  
                  SENAC  
                  SENAI**



## ANEXO C

# VOLKSWAGEN



São Bernardo do Campo, 28 de Fevereiro de 1996

A  
Dr. Cleber E. de Souza  
Sub-Delegado - Ministério do Trabalho

**Assunto: Consórcio Modular - Recursos Humanos**

Prezado Dr. Cleber

Atendendo ao seu pedido, estamos formalizando uma consulta sobre o funcionamento da área de Recursos Humanos dentro do conceito do Consórcio Modular na Fábrica de Caminhões & Ônibus em Resende.

Como é do seu conhecimento, uma das grandes preocupações de todas as indústrias do mundo diz respeito à competitividade, que somente será alcançada se tivermos uma estrutura de custos perfeitamente coerente com os objetivos globais da companhia.

Desta forma, Recursos Humanos em Resende contará com um mínimo de empregados possível para fazer face aos grandes desafios que teremos. Da mesma forma, os parceiros da Volkswagen também estão preocupados com a competitividade de suas empresas e a consequente eliminação de custos que podem ser evitados.

Isso posto, apresentamos a nossa proposta para viabilizar a atuação de Recursos Humanos sem prejudicar os trabalhos básicos nesta área.

A nossa proposta é termos uma empresa contratada pelos parceiros e pela Volkswagen para administrar os trabalhos compartilhados em Recursos Humanos, tais como: Bombeiros, Proteção ao Patrimônio, Segurança do Trabalho, Medicina do Trabalho e Assistencial, Instalações de Lazer, Bancos, Restaurantes, Correios, Serviços de Escritórios, Serviços de Recepção, Telefonista, Comunicação, Seleção de Pessoal, Transporte, etc.

Deve ficar claro que estaremos atendendo toda e qualquer legislação pertinente ao número de Técnicos e Engenheiros de Segurança, bem como os de Médicos do Trabalho. Porém, e aí reside a mudança, esses empregados não terão vínculo empregatício com as empresas e sim com essa outra, que iremos contratar e compartilhar.

Fábrica: São Bernardo  
Estrada Marginal Via Anchieta, km 23,5 - CEP 09823-990 - São Bernardo do Campo - SP - PABX: (011) 753-2355  
Fábrica: Taubaté  
Av. Carlos Pedroso da Silveira, 10.000 - Caixa Postal 232 - CEP 12043-000 - Taubaté - SP PABX: (0122) 86-1611

# VOLKSWAGEN



Entendemos que na atual fase da economia, não podemos supor que cada empresa tenha o seu serviço de Segurança do Trabalho ou Medicina do Trabalho.

Importante ressaltar que, a fábrica como um todo será coberta por esses serviços e tanto os parceiros como a Volkswagen exercerão um completo controle sobre todos os serviços contratados. Na prática, seremos uma espécie de Conselho de Administração dessa empresa.

Certos de sua atenção e ajuda na resolução dessa questão, antecipadamente agradecemos.

Atenciosamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Wagner Belucci'.

**Wagner Belucci**  
**Gerente de Recursos Humanos**  
**Caminhões e Ônibus**

Fábrica: São Bernardo  
Estrada Marginal Via Anchieta, km 23,5 - CEP 09823-990 - São Bernardo do Campo - SP - PABX: (011) 753-2355  
Fábrica: Taubaté  
Av. Carlos Pedroso da Silveira, 10.000 - Caixa Postal 232 - CEP 12043-000 - Taubaté - SP PABX: (0122) 86-1611

**ANEXO D**



## ANEXO E

### ACORDO COLETIVO

Entre a VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA., com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Rua Volkswagen, 291, Parque Jabaquara, neste ato representada na forma de seu estatuto social, doravante denominada EMPRESA

e o SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS, DE MATERIAL ELÉTRICO, DE MATERIAL ELETRÔNICO E DE INFORMÁTICA DE BARRA MANSA, VOLTA REDONDA, RESENDE E ITATIAIA, com sede na cidade de Resende, Estado de Rio de Janeiro, na Rua Luiz Cleto de Rocha 25, por seus Diretores, doravante denominado SINDICATO, representando neste ato os empregados da empresa lotados no estabelecimento fabril sediado na Rodovia Presidente Dutra, km 298, Resende, Estado de Rio de Janeiro, doravante denominados EMPREGADOS, devidamente autorizados por deliberação em assembléia dos empregados interessados, em conformidade com o artigo 612 da Consolidação das Leis do Trabalho, combinado com os Estatutos da Entidade Sindical respectiva,

é firmado o presente ACORDO COLETIVO regulamentando a duração e flexibilização da jornada de trabalho, a incorporação do Descanso Semanal Remunerado e o pagamento mensal que reger-se-a pelas seguintes cláusulas:

1 - DA JORNADA DE TRABALHO DOS EMPREGADOS HORISTAS E MENSALISTAS

A jornada de trabalho dos empregados horistas e mensalistas é de 44 horas semanais.

2 - DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

2.1 - Fica estabelecida entre as partes a adoção da flexibilização da jornada de trabalho, nos limites semanais de 36 horas mínimas a 54 horas máximas, para os empregados Horistas e Mensalistas.

2.2 - A EMPRESA informará mensalmente até o dia 23 de cada mês aos empregados, com cópia ao Sindicato, as jornadas das próximas quatro ou cinco semanas.

2.3 - As jornadas definidas conforme cláusula 2.2, deverão ser iguais para cada um dos regimes de turnos de trabalho.

2.4 - A flexibilização da jornada de trabalho mencionada na cláusula 2.1 será administrada através de sistema de débito e crédito formando um BANCO DE HORAS.

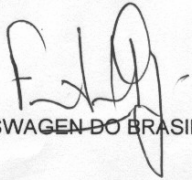
2.5 - Administração do BANCO DE HORAS

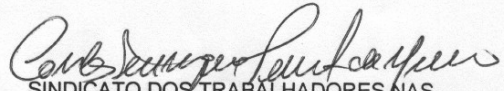
2.5.1- As horas trabalhadas acima de 44 horas até 54 horas semanais para empregados HORISTAS e MENSALISTAS, coletivas ou individuais, serão creditadas no BANCO DE HORAS.

2.5.2- Para empregados HORISTAS e MENSALISTAS, nas jornadas coletivas abaixo de 44 horas semanais, fixadas conforme cláusula 2.2, a diferença entre 44 horas e a jornada fixada, será debitada do BANCO DE HORAS.

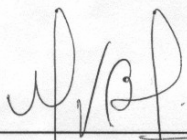

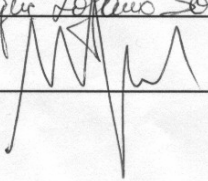
Por estarem as partes justas e acordadas com todas as cláusulas e condições acima, firmam o presente instrumento em 4 (quatro) vias de igual teor e forma, para que produza todos os jurídicos e legais efeitos, comprometendo-se a promover o depósito para fins de registro e arquivo na Delegacia Regional do Trabalho consoante dispõe o artigo 614 da CLT.

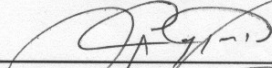
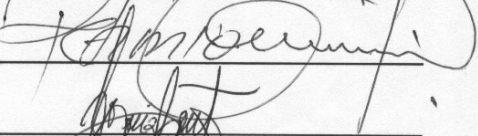
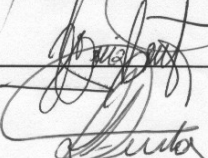
Resende, 01 de agosto de 1996

  
VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA.

  
SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS  
INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS,  
DE MATERIAL ELÉTRICO, DE MATERIAL  
ELETRÔNICO E DE INFORMMÁTICA DE BARRA  
MANSA, VOLTA REDONDA, RESENDE E  
ITATIAIA

TESTEMUNHAS

  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_  
Eugenio Soares Souza  
  
\_\_\_\_\_

Valdeir José Araújo  
  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_

# ANEXO F

CONSÓRCIO MODULAR  
CAMINHÕES E ÔNIBUS

## RECURSOS HUMANOS

ASSUNTO: Critérios para tomada de decisão







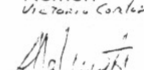
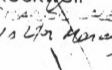
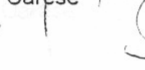
### PROCEDIMENTO PROVISÓRIO

As alterações ou implantações de práticas ou procedimentos de Recursos Humanos deverão ser previamente submetidas a apreciação dos representantes das empresas do consórcio modular.

São considerados representantes das empresas, o Gerente ou Supervisor de Recursos Humanos ou o Gerente Industrial na fábrica de Resende.

Os assuntos deverão ser definidos, por consenso, no prazo de até 15 dias, contados a partir da data de apresentação.

No caso de impasse, a definição será feita por votação, considerando-se aprovada a alteração ou implantação quando tiver, no mínimo, 66% de votos favoráveis.

 Volkswagen	 Remon Victorino Cordeiro	 Rockwell Walter Henrique	 Carésse	 Joche Maxion Adilson D. De Melo
 Powertrain A. J. MATOS	 VDO A. Helton J. Gomes	 Delga SOLON A. LIMA	 Union	

Resende, 05 / 04 / 91

## ANEXO G

### ATRIBUIÇÕES DOS GRUPOS NA ESTRUTURA FUNCIONAL

#### GRUPO DE DIRETRIZES DE RECURSOS HUMANOS

- Definição de Políticas e Diretrizes
- Estabelecimento de Regras
- Definição de Estrutura Organizacional
- Negociações Sindicais
- Dinâmica Funcional:
  - . Ger. Módulos / GRH / Staff RH VW = Reuniões Mensais
  - . Ger. Módulos / RH VW / Staff RH VW = Reuniões Semanais

#### RECURSOS HUMANOS VOLKSWAGEN

- Planejamento estratégico RH Consórcio Modular
- Harmonização das decisões
- Interface com empresas de terceiros e prestadoras de serviços
- Coordenação administrativa do RH operacional dos módulos (Assist. RH e Ply)
- Relação com entidades - DRT, Justiça Federal, etc.

#### GRUPO OPERACIONAL DE RH (Assist. RH - Ply)

- Operacionalização de todas as rotinas de Recursos Humanos
- Cabe ao grupo, acompanhamento e discussões frequentes com Recursos Humanos Volkswagen sobre o clima de fábrica e fatores relevantes do dia-a-dia dos empregados dos módulos, para rápida correção de problemas ou insatisfações identificadas, assim como, para padronização de procedimentos.

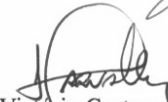
**OBS:** Este grupo estará subordinado funcionalmente aos Recursos Humanos Volkswagen e hierarquicamente aos respectivos módulos.


  
Wagner Belucci  
Volkswagen


  
Nelson Simões  
Delga

  
Walter Marangoni  
Rockwell

  
Joaquim Borges R. Júnior  
Tochpe

  
Victório Cortona  
Remon

  
Ivo Abdalla  
VDO

  
Antonio Mattos  
Powertrain

  
Ricardo Marota  
Carese



## ANEXO H

### RESENDE / SÃO CARLOS

#### SUMÁRIO DOS ASSUNTOS

1 - Estrutura Salarial	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2 Steps e 3 níveis</li></ul>
2 - Alimentação	Duas alternativas: 1. com subsídio de 79% em Resende e 81% em São Carlos (PAT) - recomendação. 2. com subsídio de 50%;
3 - Plano Médico	Duas alternativas: 1. desconto de 5% salário + 50% consultas, com limite de R\$ 45,00 para horista e R\$ 90,00 para mensalista - recomendação; 2. desconto de 2% salário + 50% consultas, com limite de R\$ 27,00 para horista e R\$ 54,00 para mensalista.
4 - Transporte	Fornecimento de Vale-Transporte, com subsídio de 80%.
5 - Política de Remuneração e Benefícios - Pessoal Transferido	5.1 - <u>Salário</u> : Criar estrutura salarial equivalente ao local de origem para mão-de-obra especializada; 5.2 - <u>Ass. Médica</u> : Assume plano médico local; 5.3 - <u>Transporte</u> : Assume Vale-Transporte; 5.4 - <u>Executivos</u> : Manter política nacional vigente.
6 - Outros Benefícios	<ul style="list-style-type: none"><li>• De um pacote de 15 Benefícios, recomendamos a não concessão de 07.</li></ul>
7 - Serviços	<ul style="list-style-type: none"><li>• De um rol de 09 serviços, recomendamos a não concessão de 04.</li></ul>
8 - Take Home Pay	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pelas alternativas recomendadas, o empregado terá como pagamento líquido de 81 a 82% do salário bruto, enquanto que na Anchieta/Taubaté, e no mercado local, esse percentual varia de 85 a 86%.</li></ul>



**OUTROS BENEFÍCIOS - VOLKSWAGEN**  
**HORISTAS E MENSALISTAS**

VOLKSWAGEN (Anch, Jabaq, Taubaté)	VOLKSWAGEN (Resende)	MERCADO	VOLKSWAGEN (São Carlos)	MERCADO
Aquisição de Veículos Novos (Preço de Revendedor)	Manter	--	Manter	--
Estacionamento Veículos Empregados	Manter Extendendo para empregados de parceiros.	--	Manter Extendendo para empregados de parceiros.	--
Material Escolar Básico (Distribuído pela Fundação VW)	Não conceder	--	Não conceder	--
Plano de Aposentadoria	Manter	--	Manter	--
Pecúlio	Manter	--	Manter	--
Seguro de Acidentes Pessoais (Funções de Risco)	Manter	--	Manter	--
Homagem por Tempo de Serviço	Manter	--	Manter	--
* Aquisição de Veículos Usados (Feito)	Manter	--	Manter	--
* AutoFinanciamento/Coopervolks - veículos	Manter	--	Manter	--
Educação Empregado	Não conceder	--	Não conceder	--
Empréstimo de Emergência	Não conceder	--	Não conceder	--
Convênio com INSS - Prisma	Não conceder	--	Não conceder	--
* Brinquedo de Natal	Não conceder	--	Não conceder	--
Cooperativa - Coopervolks	Não conceder	--	Não conceder	--
Serviço Social	Não conceder	--	Não conceder	--
* Consequência de conceder ao empregado VW:		Consequência de não conceder ao empregado VW:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>empregados de parceiros poderão reivindicar mesmo tratamento.</li> <li>gerará custo adicional nas novas fábricas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>insatisfação/reivindicação por similaridade com outros locais.</li> </ul>		

**ANEXO I**

CONSÓRCIO MODULAR CAMINHÕES E ÔNIBUS		RECURSOS HUMANOS										
ASSUNTO: Benefícios												
PROCEDIMENTO												
Os benefícios concedidos aos empregados horistas e mensalistas da fábrica de Resende são:												
Benefício	VW	Remon	Rockwell	Carese	Maxion	Powetrain	VDO	Delga	Union			
• Alimentação com 80% do custo subsidiado.	S	S	S	S	S	S	S	S	S			
• Plano Médico subsidiado (empregado paga 2% do salário, limitado a R\$ 32,00 e 50% da consulta).	S	S	S	S	S	S	S	S	S			
• Vale transporte (dias normais e horas extras).	S	S	S	S	S	S	S	S	S			
• Convênio Farmácia	S	S	S	S	S	S	S	S	S			
• Pecúlio/Seguro de Vida (pagamento pelo empregado)	S	S	S	S	S	S	S	S	S			
• Aquisição de veículo	S	N	N	N	N	N	N	N	N			
• Plano de Previdência Privada	S	N	N	N	N	N	N	N	N			
	<i>[Assinatura]</i>	<i>[Assinatura]</i>	<i>[Assinatura]</i>	<i>[Assinatura]</i>	<i>[Assinatura]</i>	<i>[Assinatura]</i>	<i>[Assinatura]</i>	<i>[Assinatura]</i>	<i>[Assinatura]</i>	<i>[Assinatura]</i>	<i>[Assinatura]</i>	<i>[Assinatura]</i>
Volkswagen	Remon	Rockwell	Carese	Maxion	Powetrain	VDO	Delga	Union				
Resende, 09 / 05 / 97												

**POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO - RESENDE**

**Estrutura Salarial Horista - Volkswagen**

	1	2	3	4	5	6	7
AO							
BO							
CO							
DO							
EO							

7 Steps com 5 níveis

**Estrutura Salarial Horista - Resende**

	R\$	
	1	2
AO/BO	1,70	2,33
CO	2,60	3,56
DO/EO	3,42	4,55

2 Steps com 3 níveis

Operacional  
Semi- Especializado  
Especializado

**Vantagens**

- Facilita a Administração de Pessoal e Controles
- As modificações Salariais somente ocorrem no término da experiência e em dissídios coletivos
- Facilita a flexibilidade da mão-de-obra

**ANEXO L**

**CONSÓRCIO MODULAR - RESENDE**

Tabela de Salários

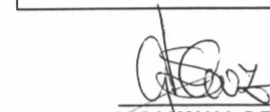
**HORISTAS**

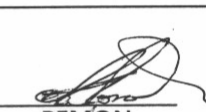
Percent.: 4,0%  
Validade: 01/05/02  
Acordo Coletivo

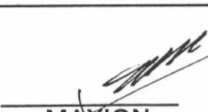
GRAU	STEP			
	1	2	3	4
A0	2,98 <b>3,10</b> 593,10	3,26 <b>3,39</b> 648,97	3,56 <b>3,70</b> 707,89	3,89 <b>4,05</b> 774,85
B0	3,46 <b>3,60</b> 688,76	3,78 <b>3,93</b> 752,12	4,14 <b>4,31</b> 824,60	4,51 <b>4,69</b> 898,25
C0	4,90 <b>5,10</b> 975,61	5,43 <b>5,65</b> 1,080,91	6,00 <b>6,24</b> 1,194,80	6,65 <b>6,92</b> 1,323,74
D0	5,54 <b>5,76</b> 1,102,40	6,08 <b>6,32</b> 1,209,84	6,67 <b>6,94</b> 1,328,03	7,32 <b>7,61</b> 1,455,96
E0	7,23 <b>7,52</b> 1,438,74	7,93 <b>8,25</b> 1,578,40	8,70 <b>9,05</b> 1,732,03	9,56 <b>9,94</b> 1,901,80

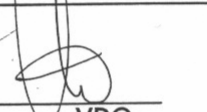
Transitions between steps are indicated by arrows with durations and percentages:


- Step 1 to 2: 4 Meses (9.42% for A0, 9.20% for B0, 10.79% for C0, 9.75% for D0, 9.71% for E0)
- Step 2 to 3: 4 Meses (9.08% for A0, 9.64% for B0, 10.54% for C0, 9.77% for D0, 9.73% for E0)
- Step 3 to 4: 6 Meses (9.46% for A0, 8.93% for B0, 10.79% for C0, 9.63% for D0, 9.80% for E0)
- Vertical transitions (Step 1 to 2): 16.13% (A0), 15.89% (B0), 41.65% (C0), 13.00% (D0), 30.51% (E0)
- Vertical transitions (Step 2 to 3): 15.89% (A0), 43.71% (B0), 11.93% (C0), 30.46% (D0)
- Vertical transitions (Step 3 to 4): 16.49% (A0), 44.90% (B0), 11.15% (C0), 30.42% (D0)
- Vertical transitions (Step 4 to 5): 15.93% (A0), 47.37% (B0), 9.99% (C0), 30.62% (D0)

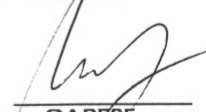
  
**VOLKSWAGEN**

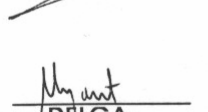
  
**REMON**


  
**MAXION**

  
**VDO**

  
**POWERTRAIN**

  
**CARESE**

  
**DELGA**

  
**MERITOR**

## **ANEXO M**

### **CONSÓRCIO MODULAR RECURSOS HUMANOS - PROPOSTA DE TRABALHO**

#### **POLÍTICA DE PESSOAL**

- A MÃO DE OBRA DEVE SER CONSTITUÍDA PREFERENCIALMENTE POR EMPREGADOS CONTRATADOS DA REGIÃO.
- É RECOMENDÁVEL UMA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS COORDENADA ENTRE OS PARCEIROS OBSERVANDO OS PADRÕES MÉDIOS DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS.

#### **RECRUTAMENTO/TREINAMENTO**

- O RECRUTAMENTO PODERÁ SER FEITO UTILIZANDO-SE O BANCO DE DADOS DISPONÍVEL (FORAM LIDAS CERCA DE 1000 CURRÍCULOS), OU UTILIZAR-SE DE EMPRESA CONTRATADA, OU UTILIZAR-SE DO BANCO DE DADOS DO SENAI E MINISTÉRIO DO TRABALHO.
- OS CRITÉRIOS MÍNIMOS DEVERÃO SER OS SEGUINTE: (OPERACIONAL)  
MÍNIMO PRIMEIRO GRAU COMPLETO, PREFERENCIALMENTE SEGUNDO GRAU DE PREFERÊNCIA CURSO TÉCNICO SENAI  
MORADOR DA REGIÃO, PREFERENCIALMENTE EM RESENDE  
TER TRABALHADO EM ALGUMA ATIVIDADE FABRIL  
SER JOVEM, PREFERENCIALMENTE ATÉ 35 ANOS.
- O TREINAMENTO, QUANTO A INTEGRAÇÃO DOS EMPREGADOS E PROGRAMA BÁSICO DEVE ABRANGER TODOS OS PARCEIROS, OU SEJA, UM PROGRAMA ÚNICO. TREINAMENTO ESPECÍFICO DEVE SER DE RESPONSABILIDADE DE CADA PARCEIRO.


















#### **ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

- ESTABELECEMOS TURNOS DE REVEZAMENTO
- MÉDIA DE 44 HORA DE TRABALHO SEMANAL (PARA TODOS OS EMPREGADOS, INCLUINDO MENSALISTAS)
- FLEXIBILIDADE DE JORNADA SEMANAL ENTRE 30 E 60 HORAS (DEPENDENDO DO VOLUME). ESSA FLEXIBILIZAÇÃO DEVE SER GERENCIADA NO NÍVEL DA PLANTA (TEMPOS IGUAIS PARA TODOS).
- ESTABELECEMOS 2 PAUSAS NÃO REMUNERADAS DE 10 MINUTOS POR TURNO.
- HORÁRIOS DE TRABALHO DOS TURNOS: SEGUNDA A SEXTA FEIRA DE 6:00 ÀS 15:00 E DAS 15:00 ÀS 23:00. SÁBADOS 6:00 ÀS 10:00 E DAS 10:00 ÀS 14:00.
- HORAS ADICIONAIS ESPECÍFICAS DE UM MÓDULO SERÃO CONSIDERADAS NO BANCO DE HORAS.
- FÉRIAS DE 30 DIAS, DOS QUAIS 20 SERÃO TIRADOS COLETIVAMENTE.



## REUNIÃO - GRUPO DE RECURSOS HUMANOS CONSÓRCIO MODULAR - GERÊNCIA DE MÓDULOS

DATA: 27 / 11 / 97  
 HORÁRIO: 15H30  
 ASSUNTO: Reunião com Sindicato sobre Banco de Horas e PLR

Nome	Empresa	Ramal	Assinatura
Wagner Dulweci	VV - RES.	1032	
MAIOR D. GAVIÉLU	VV - ANE	3099	
RICIDES SULLIMAN JUNIOR	VV ANCH	2925	
Jose Guimã de S. Monteiro	VV - RES	1048	
Flavio J. Mattos	PODETRAV	1393	
Carlos Ricardo Queiroz	MERIDR	1315	
Valter Mazzaroni	"	1313	
ANATÓLIO BRASILEIRO MARTINS	"	1313	
CARLOS WAGNER GOMES FERREIRA	VV - MANUTENÇÃO	1088	
JOAQUIM BORSSE R. JUNIOR	MATION	1371	
IVO BEZERRA ABOYLA	VDD	1330	
Valdemir Thomas Gouvea	DESGA	1451	
RICARDO HARDA	CARESE	1476	
Victoria Costora	Recomem	1410	
LOIS ISSAO de Moraes	SUD. Met.		
Paulo Roberto Lucila de Silva	SUD. METAL.	348267	
PETROGIO CHIARELLI	SIND. METAL.	348267	

João Gonçalves 11 11 11







## RESUMO

O presente estudo analisa e identifica as práticas de recursos humanos quando da implementação do conceito de produção denominado Consórcio Modular, na fábrica de caminhões e ônibus da Volkswagen em Resende. A hipótese geral é que as práticas administrativas, especialmente, equidade administrativa e distribuição de justiça, implementadas por recursos humanos na fábrica de caminhões e ônibus em Resende, são fonte de satisfação no trabalho por parte dos empregados. O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto de vinte afirmações, com níveis de discordância e concordância. Da análise estatística chega-se a um Alfa de 0,904 e o KMO de 0,908. As principais conclusões foram as seguintes: os empregados acreditam que o fato de os benefícios e sistema de remuneração serem iguais consolidou o sentido de equidade administrativa e que a justiça organizacional é um dos pontos fortes da organização. Além disso, os empregados acreditam nas normas e procedimentos e, caso venham a ser tratado com injustiça, a obterão por meio dos canais abertos na organização. Todos esses fatores convergem para as mais representativas respostas dos empregados: 80,9% estão motivados na empresa e 90,2% entendem que a organização é um bom lugar para se trabalhar. Portanto, comprovando a hipótese básica levantada: equidade administrativa e justiça organizacional levam os empregados a terem prazer em pertencerem ao Consórcio Modular.

## 1 INTRODUÇÃO

A constante busca, por parte das empresas nacionais e multinacionais, por vantagens competitivas, tem sido a meta no Brasil, na última década. Especificamente nas montadoras, os parques industriais estavam ultrapassados quanto à organização do trabalho: os leiautes não facilitavam grandes mudanças e o gigantismo dos complexos fabris tornava a administração mais lenta e com dificuldades de logística. Aos poucos as montadoras foram procurando soluções para seus problemas específicos. Algumas construíram unidades em outros estados, outras cidades, buscando sempre o aprimoramento dos seus processos e serviços. Os riscos do trabalho no modelo *just-in-time* estavam atrelados a fornecedores responsáveis quantos aos termos de prazos e à qualidade do produto.

Diante desse cenário, a empresa Volkswagen do Brasil desenvolveu, em 1995/1996, uma forma de processo produtivo chamado Consórcio Modular. Esse sistema consiste em uma parceria entre empresa e fornecedores. Nessa parceria, os riscos e os investimentos foram compartilhados, conforme ressalta Ferro (1998, *apud* WOMACK; JONES, 1998, p. 372) citando Roberto Barretti, diretor geral da planta na época: “A Volkswagen é responsável pelo edifício, enquanto os parceiros são responsáveis pelos móveis”.

Ainda segundo esse autor, pretendia-se criar um tipo diferente de relação operacional e comercial entre os fornecedores e a montadora. O desafio da Volkswagen não era apenas construir fisicamente uma nova planta e redesenhar a cadeia de suprimentos, mas também recuperar, renovar ou estabelecer relações com os fornecedores de peças e componentes para caminhões e ônibus, rompidas durante o período da Autolatina (fusão ocorrida entre 1987 e 1994 entre as empresas Volkswagen do Brasil e Ford Brasil), pois essas relações com fornecedores eram desenvolvidas pela Ford Brasil.

A implantação do Consórcio Modular despertou o interesse de pesquisadores, que publicaram trabalhos sobre o sistema produtivo em questão (FERRO, 1998; ARBIX; ZINBOVINÍCIUS, 1997; MAXIMIANO; PORTO, 1997). Além dessas publicações, pode-se

observar, nos registros da empresa, um interesse de várias empresas, nacionais e internacionais, no funcionamento do sistema produtivo, o qual serviu de base de consulta de universidades, também nacionais e internacionais, na elaboração de teses e dissertações sobre o assunto. No entanto, pouco se analisou/pesquisou sobre a gestão da área de recursos humanos nesse sistema produtivo, o qual será, portanto, o enfoque central deste trabalho.

## **2 CONCEITUAÇÃO DO CONSÓRCIO MODULAR.**

O Consórcio Modular foi implementado pela Volkswagen na fábrica de caminhões e ônibus na cidade de Resende, RJ. Esse sistema produtivo estabelece um novo tipo de relacionamento na cadeia produtiva, principalmente entre os fornecedores de autopeças e as montadoras de veículos, baseado em uma parceria nos investimentos e nos riscos vinculados na construção da fábrica. Do total de US\$ 300 milhões investidos, os parceiros investiram um total de US\$ 42 milhões.

Este sistema produtivo está dividido em sete módulos, e cada um desses módulos possui uma empresa responsável por uma etapa específica do processo, com a sua respectiva participação na linha de montagem, função que tradicionalmente pertencia aos fabricantes de veículos.

No que se refere ao movimento que a Volkswagen realiza em Resende, RJ, de acordo com Arbix; Zilbovinícius (1997, p. 448-469), a montadora reordena suas especialidades, mantendo seu foco nas funções estratégicas, como o *design*, e a arquitetura global do veículo, o projeto, a qualidade, a política do produto e marketing e a comercialização.

Segundo Ferro (1998, *apud* WOMACK; JONES, 1998, p. 379), a não participação na montagem final, por parte da Volkswagen, é apenas um dos elementos inovadores da planta de Resende. O próprio leiaute já mostra uma planta bastante ousada. Aparentemente “irregular”, procura adequar-se aos processos definidos e marca claramente a redefinição das fronteiras físicas, organizacionais e empresariais entre a montadora e os seus fornecedores (parceiros). O autor salienta a simplicidade da planta e dos processos básicos. Os fluxos de materiais são bem estabelecidos, e o acesso à planta é independente para cada módulo. Assim, as peças e os componentes são entregues no ponto mais próximo possível do local onde serão montados. O planejamento e a programação de produção, a manutenção das máquinas e dos equipamentos passam a ser responsabilidade conjunta dos parceiros e da Volkswagen.

As compras compartilhadas, coordenadas pela Volkswagen, em vez de serem feitas isoladamente, facilitam a obtenção de economias de escala e melhores preços e condições de pagamento e entrega.

Conseqüentemente, esse sistema produtivo busca diminuir incertezas em uma situação de intensificação da concorrência internacional e nacional, investindo em um experimento de redefinição de seu negócio e de revisão de riscos com outros capitais.

## **3 METODOLOGIA**

O tipo de pesquisa será exploratório e descritivo tendo, como método o estudo de caso e uma análise documental (fornecidos pela Volkswagen do Brasil) das definições dos procedimentos que deram base para o empreendimento.

## **Análise documental**

De posse dos documentos da época da estruturação do sistema produtivo estabelecido em Resende, RJ, foi feita uma análise de toda a documentação, com o objetivo de se conhecer os procedimentos adotados pela empresa e parceiros.

Historicamente, os procedimentos do Consórcio Modular foram constituídos a partir de reuniões entre a direção da Volkswagen e a direção das empresas parceiras. Pela análise dos documentos, percebe-se que toda as terças-feiras esse grupo se reunia para traçar e analisar aspectos relevantes do empreendimento. Em cada reunião se estabelecia uma ata, com a aprovação de todos que serviria de base para a elaboração do contrato final de parceria. Discutia-se nessas reuniões, desde o tipo de uniforme que se ia utilizar, até a forma de pagamento por parte da Volkswagen aos parceiros, passando pela elaboração de todo o regime tributário mais pertinente para o Consórcio Modular.

Do ponto de vista de recursos humanos, a elaboração dos procedimentos também guardava a mesma lógica. Reuniões eram realizadas entre o Gerente de recursos humanos da Volkswagen e os Gerentes de recursos humanos das empresas parceiras, com a finalidade de se harmonizar as práticas administrativas com todas as empresas.

## **Elaboração do pré-teste do questionário**

Com base na revisão da literatura sobre o tema proposto, e também na revisão da literatura sobre estudo de caso, elaborou-se um conjunto de 20 afirmações que visaram buscar as informações do que se pretende medir como hipótese básica do trabalho. De posse desse primeiro questionário, fez-se uma pesquisa quantitativa piloto com 20 sujeitos escolhidos aleatoriamente, distribuídos, proporcionalmente, entre as empresas do Consórcio Modular, correspondendo a 7% do total da amostra final. Ressalte-se que, com a análise estatística desse piloto, chega-se a um Alpha (SPSS *for windows*) de 0.89. Com base nas informações colhidas no teste do questionário, apresentação e debate com os gerentes das empresas do Consórcio Modular, sobre o mesmo, chega-se ao conjunto de questões definitivo, que serviu de base para a pesquisa quantitativa.

## **Determinação da amostra**

Utilizou-se a fórmula de Levine; Berenson; Stephan (2000, pág. 304), em que se tem a seguinte composição:  $n_0 = (1,96 * 0.5 / p)^2$ ,  $n = (n_0 * N) / (n_0 + N - 1)$  em que  $p =$  precisão desejada = 5% e  $N = 959$  (população) e  $n =$  tamanho da amostra = 278.

## **Validação e aplicação do questionário**

Com o questionário validado, tanto estatisticamente (Alpha de 0.89), quanto com a aprovação por parte dos gerentes das empresas do Consórcio Modular, iniciou-se a pesquisa quantitativa propriamente dita.

O primeiro passo foi reunir os representantes de recursos humanos das empresas do Consórcio e explicar em detalhes o método utilizado e a distribuição dos questionários entre os sujeitos (operacionais e mensalistas), conforme projeto de amostra elaborado.

Assim, os representantes de recursos humanos das empresas distribuíram, de forma aleatória (por sorteio), os questionários aos 278 sujeitos da amostra. Anexo ao questionário havia uma carta explicando os objetivos da pesquisa e um formulário de termo de consentimento livre e esclarecido, este último feito em duas vias. Um ficou em poder do sujeito, e o outro, em poder do pesquisador.

## **4 – ANÁLISE DA PESQUISA QUANTITATIVA REALIZADA NO CONSÓRCIO MODULAR**

### **Perfil da amostra – Dados demográficos**

Nesta parte do trabalho são analisados os dados demográficos que fizeram parte da pesquisa realizada em junho/2003. Esses dados revelam uma série de informações sobre quem são os trabalhadores recrutados/selecionados pelas empresas participantes do Consórcio Modular. Utilizou-se, para essa tabulação, o programa Sphinx, 2003.

#### **Genero**

Seguindo uma característica geral do setor automobilístico, a fábrica tem um operariado marcadamente do sexo masculino, 91,4%, e 8,6% do sexo feminino.

#### **Idade**

Os dados relativos à faixa etária dos trabalhadores indicam uma fábrica operada, na sua maioria, por homens de 25 a 30 anos (34,5%), somando-se a faixa etária de 31 a 35 anos (20,1%), ou, ainda, somando-se a faixa de 19 a 24 anos (16,1%), chega-se ao percentual de 70,7%, o que confirma a peculiaridade de uma mão-de-obra predominantemente jovem, confirmando também um dos requisitos básicos na admissão dos empregados.

#### **Escolaridade**

No quesito escolaridade, confirma-se a idéia difundida no processo de implantação da fábrica, de que se exigiria da mão-de-obra uma maior escolarização. Os dados revelam que 37,4% possuem o segundo grau completo.

#### **Tempo de empresa**

Neste item, observa-se a continuidade dos empregados em suas respectivas empresas, tendo em vista que 69,8% estão entre 2 e 6 anos nas empresas, e considerando que a grande massa de contratação ocorreu entre 1997 e 1998. Os empregados de 7 a 10 anos foram aqueles contratados no início da operação, ou vindos das matrizes para a fábrica provisória, na metalúrgica Rhem, em 1995/1996 quando deram sustentação ao aprendizado dos que foram contratados um ano após.

#### **Cargo que ocupa**

Deste item foram excluídos os executivos que trabalham em Resende, tanto da Volkswagen, quanto dos parceiros. O foco foi dado em termos dos mensalistas e operacionais, pois os executivos têm um outro tipo de tratamento e são administrados nacionalmente. Foram excluídos também, os mensalistas da Volkswagen que atuam nos distritos de vendas espalhados pelo País e não estão por completo familiarizados com os aspectos do dia-a-dia da fábrica. Caso esse aspecto não fosse levado em consideração, poder-se-ia ter um viés na análise da pesquisa.

Resumindo o perfil do empregado da fábrica, pode-se dizer que ele é do sexo masculino, entre 25 e 30 anos, com segundo grau completo e que trabalha na empresa de 2 a 6 anos.

#### **Resultado estatístico**

A análise estatística dos dados apresentou os seguintes resultados, utilizando-se o SPSS 10.0 *for Windows*.

O índice de Kaiser-Meyer e Olkin (KMO) obtido para as variáveis dependentes foi de 0,908, considerado significativo ao nível de 1%.

O teste Alpha (Cromback) de fidelidade aplicado às variáveis dependentes apresenta valores superiores a 0,9 (Alpha total para variáveis dependentes = 0,904), indicando ser considerado como um construto, ou seja, suas respectivas variáveis podem ser somadas e tratadas como um bloco, para efeito de testes estatísticos.

### **Análise fatorial dos dados da pesquisa**

Fez-se também uma análise fatorial, no sentido de agrupar as vinte questões em fatores de análise. Dessa forma, tem-se um estudo com oito fatores, utilizando-se o SPSS 10.0 *for Windows*.

### **Análise individual dos fatores**

Nesta parte do trabalho analisam-se os dados relativos à pesquisa realizada em cada um dos fatores de análise descritos anteriormente. Analisar-se-á cada afirmação, desta pesquisa de clima organizacional, respondida pelos empregados da planta, e entender até que ponto as práticas implementadas de recursos humanos foram e são aceitas pelos empregados das empresas do Consórcio Modular, considerando a satisfação geral no trabalho.

### **Orientada para o desenvolvimento profissional**

Afirmações: **1) A empresa oferece oportunidades de treinamento e desenvolvimento iguais para todos** (discordam e discordam totalmente: 25,3%; indiferente: 11,2% e concordam e concordam totalmente: 63,5%). **2) As pessoas reconhecidamente mais capazes são aquelas selecionadas para a promoção** (discordam e discordam totalmente: 33,2%; indiferentes: 14,8% e concordam e concordam totalmente: 52%). **3) Há chances e oportunidades iguais para todos, visando-se ao crescimento profissional dentro da empresa** (discordam e discordam totalmente: 36,7%; indiferentes: 12,6% e concordam e concordam totalmente: 50,7%).

Este fator merece uma atenção especial por parte de todas as empresas, pois denota o sentimento de respeito entre os empregados da organização, na hierarquia. Na hierarquia de necessidades, de Maslow, os itens reconhecimento e promoção inserem-se na estima do trabalhador e são considerados como motivadores intrínsecos. Segundo Herzberg, a falta de critério nas promoções e nas chances de desenvolvimento profissional pode gerar, no trabalhador, uma desmotivação para o trabalho (ROBBINS, 2002, p.155).

Analisando pelo foco da teoria da equidade, pode-se estabelecer que nas situações acima, há uma percepção de que as relações não são iguais, ou seja, um outro empregado foi promovido ou recebeu um tratamento desigual em termos de desenvolvimento de carreira. Desse modo, a injustiça prevalece e pode-se experimentar uma tensão.

Do ponto de vista de clima organizacional, pode-se dizer que a perspectiva de crescimento profissional na empresa proporciona forte motivação a seus empregados. (KOLB, 1978, p. 36; SANTOS; 1999, p. 42).

Finalizando a análise desse fator, o mais crítico da pesquisa, conclui-se que há um problema que pode se tornar desmotivador e gerador de tensão de injustiça e que, no limite, pode levar a situações inquietantes para a administração, como um aumento do índice de absenteísmo e de rotatividade, por causar a insatisfação que estão gerando dos trabalhadores.

## Reconhecimento

Afirmações: **1) As pessoas que trabalham nesta empresa têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial** (discordam e discordam totalmente: 21,0%; indiferentes: 21,0% e concordam e concordam totalmente: 58,0%). **2) Tenho liberdade de expressar minhas idéias e pensamentos para o meu superior hierárquico** (discordam e discordam totalmente: 9,3%; indiferentes: 7,1% e concordam e concordam totalmente: 83,6%).

Na questão relacionada ao reconhecimento, Robbins (2002, p.185) diz que “pode ser um forte agente motivacional”. De acordo com a teoria do reforço, recompensar um comportamento com reconhecimento, logo após a ocorrência, é o mesmo que estimular a sua repetição. O reconhecimento pode ter várias formas: um cumprimento a um subordinado, pelo seu bom desempenho; um bilhete ou uma mensagem, com um elogio a respeito de algo positivo que o empregado tenha feito. Para reforçar a coesão e a motivação dos grupos, pode-se celebrar o sucesso das equipes.

As pessoas que vêem seu trabalho reconhecido aumentam a produtividade da organização. O ambiente interno deve prover as condições necessárias à sua realização, em todos os sentidos (KOLB, 1978, p. 35; SANTOS, 1999, p. 42).

Observa-se nessa afirmação que um esforço especial deve ser feito para estimular, junto à supervisão, atitudes que encorajem o reconhecimento explícito de ações dos empregados.

Quanto ao item de liberdade de expressão, esse tipo de comportamento é nítido, nas organizações participativas. Analisando Maximiano (1995, p. 89), pode-se dizer que nas organizações participativas os subordinados sentem-se completamente livres e à vontade para falar sobre seu trabalho com seu supervisor, ao descrever as características do sistema 4, criado por Likert. Dessa constatação, 83,6% de concordância na questão, pode-se chegar à conclusão de que há um sistema de comunicação intenso e livre entre as partes, tanto de baixo para cima, como de cima para baixo. Para que haja uma forma de liberdade de expressão tão intensa, deve-se ter uma interação muito forte e amigável, com elevado grau de confiança. Assim, analisando pelo foco da liberdade de expressão, a organização do Consórcio Modular caminha e está próxima de ser considerada uma administração participativa, uma vez que supervisor com atitude participativa sempre leva a uma empresa participativa.

## Senso de Justiça

Afirmações: **1) Há distribuição de forma justa de tarefas entre os empregados do setor onde trabalho** (discordam e discordam totalmente: 22,6%; indiferentes: 15,5% e concordam e concordam totalmente: 61,9%). **2) As normas e procedimentos prevêm e estimulam um tratamento justo a todos** (discordam e discordam totalmente: 14,4%; indiferentes: 15,1% e concordam e concordam totalmente: 70,5%). **3) Os empregados aqui são tratados com justiça, independentemente da posição hierárquica, cor, sexo, religião, idade** (discordam e discordam totalmente: 15,4%; indiferentes: 9,5% e concordam e concordam totalmente: 75,1%). **4) Considero a distribuição de tarefas adequada em minha área de trabalho** (discordam e discordam totalmente: 16,6%; indiferentes: 12,6% e concordam e concordam totalmente: 70,8%). **5) Se for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça** (discordam e discordam totalmente: 16%; indiferentes: 14,9% e concordam e concordam totalmente: 69,1%).

De um certo modo há uma aceitação sobre a distribuição de justiça no Consórcio Modular, ou pelo menos há a percepção dos empregados sobre esse fato. A mais representativa é a questão sobre tratamento justo, independentemente de posição hierárquica, cor, sexo, religião, idade, com 75,1%. Esse fato mostra a confiança que os empregados depositam na instituição. Outro ponto importante, e que complementa o primeiro, estabelece que 70,5% dos empregados consideram que as normas e procedimentos prevêm e estimulam um tratamento justo a todos, demonstrando, também, um alto grau de confiança na organização. Ainda na linha de um tratamento justo, 69,1% dos empregados consideram que, se forem tratados injustamente, serão ouvidos e a justiça prevalecerá. A somatória desses três itens determina que o Consórcio Modular tem como pilar básico o tratamento justo, e o que é mais importante, os empregados acreditam nesse sistema. Não é somente um discurso, e sim uma prática. Greenberg (1993, p.250 *apud* REGO; SOUTO, 2002 a, p. 2) foi claro ao afirmar que “[...] as pessoas comportam-se altruísticamente para com a organização em que trabalham se acreditarem que são tratados com justiça”. Kim; Mauborgne (1998, p. 66 *apud* REGO; SOUTO, 2002a, p.2) afirmam que “[...] o processo justo influencia profundamente as atitudes e comportamentos críticos para o elevado desempenho”. Greenberg (1990, p. 339 *apud* REGO; SOUTO, 2002a, p. 2) completa ao afirmar que a justiça “[...] representa um requisito básico para o funcionamento eficaz e a satisfação pessoal dos seus membros”.

Cuidado especial deve-se ter, quanto ao seu nível de discordância, pois a falta de distribuição de justiça, ou a percepção negativa, pode levar o comprometimento organizacional puramente instrumental, ou seja, o grau em que o empregado se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associada a sua saída. Portanto, o sentimento é de pura necessidade de permanecer, contrapondo-se com o desejo de permanecer na organização. Em síntese, pode-se afirmar que os empregados, que se sentem injustiçados, por suas organizações tendem a ter maiores intenções de abandonar a organização, e, também, são menos comprometidos na vida organizacional e menos satisfeitos no trabalho.

### **Eqüidade Administrativa**

Afirmações: **1) O fato de os cargos e graus salariais dos empregados do mesmo nível no Consórcio Modular terem a mesma faixa salarial para as mesmas funções contribui para o sentido de igualdade na empresa** (discordam e discordam totalmente: 15,7%; indiferentes: 14,9% e concordam e concordam totalmente: 69,4%). **2) O fato de os benefícios básicos (transporte, alimentação e plano médico) serem iguais para todos contribui para o sentido de igualdade na empresa** (discordam e discordam totalmente: 6,8%; indiferentes: 10,4% e concordam e concordam totalmente: 82,8%).

Fica clara que a opção pela eqüidade administrativa foi uma prática adequada quando do início das operações do Consórcio Modular, pois cerca de 75,6% dos empregados concordam e percebem essa prática.

Mesmo com a transferência de cerca de 150 empregados da matriz (Volkswagen), em São Bernardo do Campo, na sua maioria engenheiros e técnicos, a percepção era de que a discordância e a insatisfação fossem maiores. Na unidade de São Bernardo, todos esses benefícios eram diferenciados: restaurante próprio para os mensalistas, transporte fretado e plano médico administrado pela empresa. Pode-se afirmar que o sentido coletivo se sobrepujou aos interesses individuais e, portanto, ao entendimento da prática da eqüidade administrativa, e que não faria sentido algum uma diferenciação para uma parcela da população do Consórcio Modular.

A teoria da equidade enfoca a percepção dos empregados de quão justos são tratados, se comparados com os outros. De acordo com Daft (1999, p. 323) “[...] se as pessoas percebem suas remunerações e benefícios como iguais às que outros por uma contribuição similar, acreditarão que seu tratamento é justo e equitativo”. Assim, é importante manter os sentimentos de equidade em equilíbrio, para manter as forças de trabalho motivadas.

Beer; Walton (1997, p. 25) destacam que as conseqüências da desigualdade salarial interna são: “[...] insatisfação dos empregados, a diminuição dos esforços e a falta de confiança no sistema”. Dessa forma, pode-se aduzir que, do mesmo modo do sistema salarial interno, deve também ser equilibrado o sistema de benefício interno dentro das mesmas categorias hierárquicas. Imagina-se uma situação em que os empregados de um mesmo nível recebam tratamentos e benefícios desiguais. As conseqüências seriam as mesmas descritas por Beer & Walton, quando da análise do sistema salarial interno.

Segundo Cosier; Danton (1999, *apud* STONER; FREMAN, 1999, p. 331), “[...] os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, estabelecendo como parâmetro às recompensas dos seus colegas de trabalho”.

Sob o foco da teoria da equidade, pode-se afirmar que, na organização do Consórcio Modular, essas características estão presentes (tratamento justo, benefícios iguais e sistema salarial igual).

### **Orgulho/Motivação**

Afirmações: **1) Essa empresa é um lugar muito bom para se trabalhar** (discordam e discordam totalmente: 2,5%; indiferentes: 7,2% e concordam e concordam totalmente: 90,3%). **2) Os empregados, em geral, estão motivados para o trabalho, em meu setor de trabalho** (discordam e discordam totalmente: 17,0%; indiferentes: 18,4% e concordam e concordam totalmente: 64,6%). **3) Sinto-me valorizado pela empresa onde trabalho** (discordam e discordam totalmente: 14,2%; indiferentes: 16,4% e concordam e concordam totalmente: 69,4%). **4) Considero-me motivado por trabalhar nesta empresa** (discordam e discordam totalmente: 6,4%; indiferentes: 12,7% e concordam e concordam totalmente: 80,9%).

Observa-se a manifestação dos empregados quanto a sua satisfação em trabalhar na organização do Consórcio Modular. Percebe-se um comprometimento muito forte. Demonstram um comportamento afetivo para com a organização, ou seja, os empregados sentem-se emocionalmente ligados, identificados e envolvidos. Há o desejo de querer pertencer. Esse comportamento, segundo Allen; Meyer (1990, p. 3), induz menores intenções de abandonar a organização, menores índices de absenteísmo e desempenho superior, dessa forma, tem-se o interesse de os empregados contribuírem para com os objetivos organizacionais. É o lado psicológico que os liga à organização.

Quando se analisa o aspecto da motivação, observa-se uma dicotomia nas respostas. Quando os empregados analisam os colegas de trabalho, entendem que estão menos motivados (64,6%), do que quando eles próprios se analisam (80,9%). A diferença é marcante, cerca de 16,3%. Dessa forma, pode-se inferir que o empregado isoladamente está motivado; porém quando ele foca no grupo de trabalho, essa percepção deixa de ser tão marcante, apesar de ser um percentual considerado muito bom, no geral, tanto no primeiro caso como no segundo.

De uma forma geral, pode-se dizer que os empregados estão motivados, valorizados, e, que sentem muito orgulho em trabalhar na organização, o que é fruto de uma política de justiça e equidade administrativa.



Assim, a valorização é entendida como uma necessidade humana suficientemente forte para criar um clima adequado à superação dos desafios nesta época de grandes mudanças e competitividade. E ser valorizado significa: receber maiores desafios, receber *feedback*, ser ouvido, ser tratado com igualdade, crescer profissionalmente (KOLB, 1978, p. 35; SANTOS, 1999, p. 42).

### **Remuneração interna**

Afirmção: **1) Considerando o cargo que ocupo, minha remuneração, comparando-a com as outras do mesmo cargo e do mesmo setor, é justa** (discordam e discordam totalmente: 22,3%; indiferentes: 12,6% e concordam e concordam totalmente: 65,1%).

Nesse fator, constata-se que 65,1% dos empregados concordam com a afirmação. Tem-se, portanto, uma aprovação da política interna de remuneração. Analisando a Teoria da Equidade, observa-se que os empregados fazem comparações entre o seu trabalho – as entradas (esforço, remuneração, reconhecimento) – e o de outros empregados, e respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiças. Adams (1965, *apud* ROBBINS, 2002, p. 166) sugere que, quando essa comparação traz a percepção de que estas relações são iguais, que existe um estado de equidade – a justiça prevalece. Quando se percebe que as relações são desiguais, experimenta-se uma tensão de equidade. Ainda segundo o autor, esse estado de tensão negativa oferece motivação para uma ação corretora. No caso do Consórcio Modular, esse estado de tensão negativa não é evidente, visto que mais de dois terços da população consideram que há justiça na remuneração interna.

### **Favorecimento**

Afirmções: **1) Não há favorecimento de algum empregado em detrimento de outros, no meu setor de trabalho** (discordam e discordam totalmente: 25,6%; indiferentes: 19,9% e concordam e concordam totalmente: 54,5%). **2) Na empresa não existe benefício especial e personalizado, considerando as pessoas do meu mesmo nível salarial** (discordam e discordam totalmente: 27,6%; indiferentes: 14,2% e concordam e concordam totalmente: 58,2%).

Há uma percepção, demonstrada pelos empregados, de favorecimento, e um pouco menor, quanto aos benefícios especiais e personalizados.

Essa percepção pode afetar o comprometimento dos empregados e a compreensão sobre o sentido de justiça da organização. O nível de discordância chega a um quarto da amostra, e pode ser um difusor e estimulador da iniquidade administrativa.

A administração deve ter claro que problemas desse tipo podem levar a uma discussão sobre o comportamento ético da organização. A justiça requer que tratamentos diferentes de pessoas não sejam baseados em características arbitrárias. Empregados que são similares, nas suas funções, devem ser tratados similarmente, sob o risco de comprometer-se o sentido de justiça da organização. Dessa forma, a organização deve estar atenta a quaisquer desvios inerentes a favorecimento e tratamentos diferentes. Entende-se que pode estar havendo uma falsa percepção por parte dos empregados. Portanto, devem-se esclarecer os empregados, sobre essas questões.

### **Trabalho em equipe**

Afirmção: **1) As pessoas do meu setor de trabalho cooperam umas com as outras** (discordam e discordam totalmente: 14,9%; indiferentes: 15,3% e concordam e concordam totalmente: 69,8%).

No sistema consultivo-participativo, de Likert, um dos pontos encontrados é justamente, segundo Maximiano (1995, p. 87) “[...] a grande intensidade de trabalho cooperativo de equipe”, o que induz a supor que a organização do Consórcio Modular está próxima do modelo participativo,

visto que na análise dos fatores anteriores também foram detectadas características que vão ao encontro dessa afirmação.

Cartwright; Zander (1968, p. 482, *apud* LIKERT), como resultado de suas pesquisas, afirmam:

Espera-se maior produtividade grupal ou organizacional, quando os membros ou sub-unidades são mais cooperativos (P+) do que competitivos (P-). A comunicação de idéias, a coordenação de esforços, a amizade e o orgulho do próprio grupo, que são básicos para a harmonia e a eficiência grupal, parecem ficar tolhidos, quando os membros vêem a si mesmos competindo por metas mutuamente exclusivas (P-). Além disto alguma indicação de que a competitividade (P-) produz maior insegurança pessoal pelas expectativas de hostilidade por parte de outros, do que faz a cooperação. (*op. cit.*, p. 291)

Analisando-se globalmente os resultados, pode-se dizer que as questões com nível de aceitação abaixo de 60,0% estão ligadas ao estilo de liderança. Todas elas, de uma forma ou de outra, caracterizam o envolvimento do superior com o subordinado. Claro está que não se fez um estudo aprofundado sobre os estilos de liderança, o que talvez possa ser sugerido para os próximos pesquisadores. Porém, com os dados de que se dispõe, pode-se inferir que o estilo de liderança é voltado para as tarefas, e não para o desenvolvimento. Baixos percentuais de aceitação das questões ligadas a reconhecimento especial, os mais capazes são aqueles promovidos, oportunidades de crescimento profissional e oportunidades de treinamento, comprovam a afirmação.

Ainda não se têm dados esclarecedores quanto à relação entre estilo de liderança e eficácia do grupo; porém, de acordo com Robbins (2000, p. 379), “[...] os dados iniciais relativos a comportamento orientado para o desenvolvimento são animadores”.

Segundo o autor:

Constata-se que os líderes que demonstram comportamento orientado para o desenvolvimento satisfazem os subordinados e são vistos como competentes, melhorando, portanto, o clima organizacional e o desempenho da organização. (*op. cit.*, p. 379)

No extremo superior encontra-se um forte sentimento em acreditar na organização. Aspectos como liberdade de expressão, benefícios básicos iguais, tratamento com justiça, crença nas normas e procedimentos levam os empregados a entender que a empresa é um bom lugar para trabalhar e, além disso, sentem valorizados dentro da organização, o que conduz a um comprometimento total.

## **Análise dos indicadores de Recursos Humanos**

Neste bloco do trabalho apresentam-se os indicadores de recursos humanos com base no ano de 2002, e, posteriormente, faz-se uma análise global dos dados, traçando um paralelo entre os dados coletados e a literatura. Esclarece-se que os critérios de comparação de apuração dos dados são idênticos (elaborados por uma mesma fonte – Área de Planejamento de Relações Trabalhista – Corporativo da Volkswagen) nas unidades fabris da Volkswagen. No caso da fábrica de Resende, os critérios dos indicadores de recursos humanos, foram discutidos e aceitos por todas as empresas do Consórcio Modular.

### **Absenteísmo**

Observa-se uma taxa média ao longo do ano de 2002, de 2,0%, considerada baixa, quando comparada com os dados das unidades da Volkswagen (planta da Anchieta: 2,98; Taubaté: 2,49; Curitiba: 2,90).

### **Pedidos de demissão – Rotatividade da mão-de-obra**

Da mesma forma, observa-se um número percentualmente pequeno em relação às demais unidades da Volkswagen (planta da Anchieta: 0,6; Taubaté: 0,2; Curitiba: 0,5 e Resende com 0,1).

#### **Análise geral dos dados.**

A análise dos dados acima caracteriza as atitudes dos empregados em relação à organização de que ele faz parte. Essas atitudes relacionadas com o trabalho revelam as avaliações positivas e negativas que os empregados têm em relação a diversos aspectos do seu ambiente de trabalho.

Segundo Robbins (2002, p. 67), pode-se focalizar três aspectos de atitudes: “satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional”.

A satisfação com o trabalho pode ser medida, nesse trabalho, conforme as respostas dadas pelos empregados à pesquisa realizada. Dessa forma, questões do tipo liberdade de expressão (83,6% de favorabilidade), motivada para o trabalho (80,9%), e a mais expressiva delas, a empresa é um lugar muito bom para se trabalhar (90,2%), comprovam a satisfação dos empregados em relação à organização.

Quanto ao envolvimento com o trabalho, Blau, (1986, *apud* Robbins, 2002, p. 67), Boal; Cidambi (1984, *apud* Robbins, 2002, p. 67) apontam que “[...] altos níveis de envolvimento com o trabalho mostraram estar ligados a um menor absenteísmo e índices mais baixos de demissão voluntária”.

Com relação ao comprometimento organizacional é definido como a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização (Blau; Boal, 1987, p. 290 *apud* Robbins, 2002, p. 67). Desta forma, Robbins (2002, p. 67) diz que:

[...] o envolvimento no trabalho significa a identificação com as tarefas realizadas, enquanto que o comprometimento organizacional significa a identificação com a organização na qual se trabalha. Da mesma maneira que o envolvimento com o trabalho, o comprometimento organizacional demonstra uma relação negativa com os altos níveis de rotatividade e absenteísmo.

Pode-se abordar a questão do absenteísmo e da rotatividade do ponto de vista de custos organizacionais.

Hollenbeck; Wagner III (2000, p. 125) afirmam que “[...] quando as pessoas abandonam esses trabalhos, as empresas perdem o investimento que fizeram no desenvolvimento do empregado”.

Geralmente, esses empregados vão trabalhar em uma concorrente, fazendo com que, além do investimento perdido, revertam como ganho para a concorrência, que obtém, com isso, acesso a um conhecimento grande sobre as operações da empresa original.

## **5 CONCLUSÕES GERAIS.**

No ano de 2002 a Volkswagen brasileira viu sua histórica liderança no mercado de automóveis ser gradativamente ameaçada e suplantada por suas mais diretas concorrentes. A divisão de caminhões e ônibus trilhou caminho inverso. Desde que inaugurou a fábrica nos arredores de Resende, no Estado do Rio de Janeiro, teve a sua participação no mercado saindo de 15,1%, em 1997, para 30,6%, em dezembro de 2002, às vezes suplantando a sua mais direta concorrente. O índice de produtividade (medido pela relação do número de empregados com a quantidade produzida) saiu de 12,1, em 1997, para 25,4. Por consequência, a produção, nesse período, saltou de 8.785 para 23.600 veículos produzidos, um incremento de 168,6%. A qualidade dos produtos também teve avanço significativo. O audit (nota de medição mundial de qualidade: quanto menor, melhor) passou de 3,1, em 1997, para 1,8, em 2002, um decréscimo de 45,0%. Enquanto a indústria desse segmento registrava uma perda de 6,0%, a Volkswagen caminhões e ônibus registrava um crescimento de 4,0% (os dados acima foram retirados da seguinte fonte: 2002 - O ano dos recordes para a Volkswagen caminhões e ônibus, publicação interna). Diante destes resultados a matriz alemã decidiu que Resende será a sua base de exportação de caminhões e ônibus para todo o mundo e anunciou um investimento de um bilhão de reais na operação, até o ano de 2006. Trata-se de um sinal de que o modelo produtivo criado na fábrica de Resende é hoje considerado viável por toda a corporação mundial da Volkswagen.

Muitos foram os fatores que ajudam a explicar o resultado satisfatório do empreendimento, porém não se pode deixar de registrar a participação da elaboração das práticas administrativas de recursos humanos nesse contexto, e, nesse aspecto, a pesquisa de clima organizacional realizada em junho/2003 na unidade fabril de caminhões e ônibus da Volkswagen em Resende, R.J, foi um dos elementos que corroboraram o acerto das práticas implementadas.

Dessa forma, o conceito de clima organizacional enfatiza as trocas que acontecem no dia-a-dia entre as pessoas e a organização, ou seja, como os empregados avaliam recompensas e todas as diferentes formas de reconhecimento que estão recebendo da organização pelas contribuições que estão prestando ao exercer as suas funções. Uma prova da importância desse conceito é o fato de que a identificação do nível de satisfação dos empregados de uma organização é um dos critérios para a concessão do Prêmio Nacional de Qualidade (Critérios de Excelência – o estado da arte uma gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2003, p. 36). Fica, portanto, reconhecido que, para maior qualidade, é preciso que os empregados efetivamente percebam que experimentam níveis mais elevados de satisfação dentro da organização como aquilo que estão recebendo em troca de sua

dedicação e da realização de um trabalho bem feito, ou seja, que existe justiça e equilíbrio (equidade) entre a colaboração que cada um oferece e o que recebe como retribuição.

O clima organizacional, então, diz respeito ao que as pessoas entendem que existe e que está acontecendo no ambiente da organização, em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao clima organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções que fazem parte da organização.

Letwin; Stringer (1968) estudaram o clima organizacional como sendo propriedades mensuráveis no ambiente de trabalho. Dessa maneira, concluíram que a percepção favorável do clima organizacional gera comportamentos tais como, satisfação no trabalho, produtividade e desempenho superior.

Assim, fica claro, na pesquisa de clima organizacional realizada, que os empregados entendem que, no conjunto, a unidade fabril de caminhões e ônibus é um bom lugar para se trabalhar, atestado por 90,2% dos respondentes da pesquisa, comprovando os estudos de Letwin; Stringer.

Outra constatação importante da pesquisa foi que 82,9% dos empregados acreditam que o fato de os benefícios básicos serem iguais consolidou o sentido de equidade administrativa, fazendo com que houvesse igualdade entre todos. Além desse fato, tem-se a considerar que 69,5% dos empregados consideram que o fato de os cargos e graus salariais terem a mesma faixa salariais (para cargos iguais) contribuiu para o sentido de igualdade e equidade administrativa. Na mesma linha de ação tem-se que 65,1% dos empregados consideram a remuneração interna justa, quando comparada com a de outros empregados da mesma função, comprovando o sentido de equidade na organização.

A justiça organizacional também se faz presente no testemunho dos empregados, por meio de tratamento justo a todos, independentemente de posição na hierarquia, cor, sexo, religião, idade (75,1%); os empregados entendem que há uma distribuição justa de tarefas (70,8%); acreditam nas normas e procedimentos e entendem que estimulam um tratamento justo (70,5%), e, além disso acreditam que obterão justiça, caso venham a ser tratado injustamente (69,1%).

A liberdade de expressar idéias e pensamento aos superiores é reconhecida pelos empregados (83,6%) como sendo uma característica fundamental do entendimento e da participação de todos.

Com todos esses fatores positivos, os empregados sentem-se motivados para trabalhar (80,9%), cooperam uns com os outros (69,8%), sentem-se valorizados pela organização (69,4%). Assim, comprova-se a hipótese deste trabalho, na medida em que a satisfação geral no trabalho é clara. Empregados satisfeitos e comprometidos apresentam índices mais baixos de rotatividade e de absenteísmo (ROBBINS, 2002 p. 79), o que também se comprovou por meio das comparações apresentadas com outras unidades da Volkswagen.

Cada vez mais os diferentes tipos de negócios e de empresas competem em ambientes dinâmicos, globais e turbulentos, sendo necessário desencadear processos de aprendizagem, de mudança comportamental e de melhoria do desempenho e da produtividade.

Dessa forma, o acompanhamento do clima organizacional envia uma clara mensagem de que a organização está se preocupando com o comportamento organizacional, procurando

atender às necessidades da empresa por meio da satisfação das expectativas dos seres humanos que dela fazem parte.

Nem sempre isso é possível, principalmente nestes tempos de grande competitividade e de busca de sobrevivência. Aquelas organizações que conseguirem melhorar o tipo de clima nelas dominantes terão, sim, uma real vantagem em relação às demais; tornar-se-ão verdadeiramente mais competitivas, além de mais humanas.

Finalizando, com perfeita consciência da comprovação da hipótese, considera-se que a elaboração das práticas de recursos humanos de maneira participativa, equânime e com justiça contribuiu para a satisfação dos empregados na fábrica de caminhões e ônibus da Volkswagen em Resende, RJ, dentro do sistema produtivo do Consórcio Modular. Evidências mais recentes (ROBBINS, 2002, p. 78) sugerem que a satisfação influencia a cidadania organizacional por meio da percepção de justiça. Isso quer dizer que, se o empregado não vê justiça em seu superior, nos procedimentos da empresa, na política de remuneração, etc., sua satisfação com o trabalho decai consideravelmente. Por outro lado, quando o empregado percebe que os processos e resultados da empresa são justos, a confiança é criada. Não se poderia imaginar uma organização com as características que foram apresentadas, sem um processo igualitário nos aspectos de recursos humanos. Fica claro que, sem essas ações poder-se-ia ter descontrolado administrativo e uma deterioração dos assuntos relativos a recursos humanos, comprometendo-se a satisfação dos empregados.

Resume-se este estudo em palavras bem simples: parceria, equidade, consenso, confiança, justiça organizacional = satisfação geral no trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, J. S. Iniquity in social exchange. In: BERKOWITZ, L (ed.). **Advances in Experimental Social Psychology**. New York: Academic Press, 1965.

ARBIX, G.; ZILBOVINÍCIUS, M. O Consórcio Modular da VW: um novo modelo de produção?, In: Arbix, G. Zilbovicius, M., **De JK a FHC: A Reinvenção dos Carros**, Scritta, p. 448-469, 1997.

BEER, M.; WALTON, R. E. Sistemas de recompensas e o papel da remuneração, in: VROOM, V. **Gestão de pessoas, não de pessoal: Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. *Harvard Business Review book*, 8a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DALF, R. I. **Administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEMING, W. E., **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FERREIRA, A. A.. **Gestão empresarial:** de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração das empresas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HERZBERG, F. **Como se faz para motivar um funcionário?** Biblioteca Harvard de Administração. São Paulo. Editora. Abril. 1975.

HERZBERG, F. **Uma vez mais:** Como motivar os funcionários? *Revista Harvard Business Review*, Janeiro/2003. Ed. Especial, vol. 81, nº 1, p. 62.

HOLLENBECK, J. R.; WAGNER III, J. A. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2000

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McLNTYRE, J. M. **Psicologia Organizacional.** São Paulo: Atlas, 1990.

KOONTZ, H. O'DONNELL, C.; WEIHRICH, H. **Administração — Fundamentos da Teoria e da Ciência.** 14ª ed., São Paulo: Pioneira, 1986.

LIKERT, R. **Novos padrões de Administração.** 2ª ed., São Paulo: Pioneira, 1979.

LIKERT, R.; LIKERT, J. G. **Administração de Conflitos – Novas Abordagens.** São Paulo, McGraw-Hill, 1979.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W. ; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

LUZ, T. R. da. **Organizações Brasileiras e Japonesas:** Uma Tentativa de Comparação. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 20 n 4, p 77-84, Out./Dez., 1985.

MARINHO, M. de S. C. **Abordagens Teóricas à Satisfação no Trabalho:** um balanço crítico. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 28 n. 4, p. 41-48, Out./Dez., 1988.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da Hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta.** São Paulo: Atlas, 1995.

NADLER, D. A.; HACHMAN, J. R.; LAWER III, E. E. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1983.

PAZOLLI, F. **Percepção de justiça nas organizações como antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional.** *Centro de pesquisas em administração*, São Paulo, v.07, n. 3, julho/setembro, 2000.

RAWLS, John. **Uma Teoria da Justiça**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

REGO, A; SOUTO, S. **O modelo tetra-dimensional da justiça organizacional** – uma visão brasileira. Trabalho apresentado no Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002a.

REGO, A; SOUTO, S. **Comprometimento organizacional** – um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. Trabalho apresentado no Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002b.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hill. 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração** – mudanças e perspectivas. São Paulo: Prentice Hill. 2000.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena/SP: Stiliano, 1999.

SIQUEIRA, M. M. **Antecedentes de Comportamento de Cidadania Organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Brasília (DF): Universidade Federal de Brasília, 1995.

STONER, J. A. S.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 1999.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A Mentalidade enxuta nas empresas: Elimine o desperdício e crie riqueza**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOOD Jr., T. **Mudança Organizacional: Introdução ao Tema**. In: WOOD Jr., T.. **Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.