

**Área: Estratégia e Organizações**

**As Estratégias e Intervenções de Recursos Humanos: O Caso de Uma Empresa Industrial**

**AUTORES**

**JOULIANA JORDAN NOHARA**

Centro Universitário 9 de Julho UNINOVE  
jnohara@uol.com.br

**MÁRCIA CRISTINA ALVES**

Centro Universitário de Ararraquara  
marciaca@uol.com.br

**CLAUDIA ROSA ACEVEDO**

Center of Studies in Macromarketing  
claudiaraac@uol.com.br

**OSVALDO ELIAS FARAH**

Universidade Metodista de Piracicaba  
oefarah@unimep.br

**Resumo**

Este artigo tem o objetivo de analisar o papel estratégico desempenhado pela área de recursos humanos no processo de mudança ocorrido na empresa Electrolux. Através de entrevistas com funcionários da área de RH, da manufatura e administrativos, analisou-se o envolvimento da área de RH durante o processo de mudança. A preocupação com o aumento da competitividade tem feito as empresas optarem por uma nova estratégia da gestão dos recursos humanos. Foram abordados na literatura, os aspectos relativos á evolução do pensamento administrativo, a produção em massa, a produção enxuta, a evolução da área de RH no Brasil, o clima e a cultura organizacional, o desenvolvimento organizacional e as mudanças organizacionais. Os processos de mudanças ocorridos na empresa foram o foco principal da implantação de uma nova estratégia de gestão de pessoas. A pesquisa de campo foi realizada em uma indústria de eletrodomésticos e objetivava a uma análise do envolvimento da área de RH nos processos de mudanças ocorridos na área de manufatura. Trata-se de pesquisa exploratória e estudo de caso. Observou-se aumento na produtividade devido às mudanças no clima e na cultura organizacional.

**Palavras-chave:** estratégia e recursos humanos; processo de mudança; clima organizacional.

## **1. INTRODUÇÃO**

As mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e políticas estão ocorrendo em grande velocidade e apresentam reflexos sobre as organizações no âmbito mundial, exigindo rapidez e agilidade de adaptação das empresas para manterem a sua competitividade em mercados cada vez mais exigentes. A área de recursos humanos passa a assumir papel central e estratégico para garantir a manutenção de um padrão elevado de desempenho, de inovação, de flexibilidade e de agilidade, características que são necessárias para garantir vantagem competitiva, atributos encontrados nos recursos e nas capacidades internas de cada organização. A área de Recursos humanos tem um papel importante no que diz respeito à qualidade e o aumento da produtividade dos produtos/serviços que são oferecidos pelas empresas; a mesma está envolvida com os aspectos como desenvolvimento de competências, treinamento, remuneração variável, gestão do conhecimento, entre outros. A responsabilidade pelos recursos humanos não é somente do departamento de Recursos Humanos, mas envolve também uma comunidade de indivíduos de toda a organização e que se dedicam a acionar práticas para arquitetar e integrar capacidades organizacionais que possam criar valor e produzir resultados. (ULRICH, 1998).

Verifica-se que nas últimas décadas houve profundas mudanças no papel dos gestores de recursos humanos. A idéia de que a área de recursos humanos participe da elaboração das estratégias da organização é cada vez mais reconhecida como necessária e importante.

Diversos autores discutem a importância da área de Recursos Humanos em participar da formulação da estratégia empresarial, da forma de formular as estratégias da área para atender a realidade das organizações, tornando-as mais competitivas. (CAVALCANTI, 2006, ALBUQUERQUE, 2000; FLEURY, 2000). A função de recursos humanos tem como papel principal à formulação da estratégia, visando aumentar o desempenho, analisando e entendendo a direção do negócio, elaborando programas de recrutamento, treinamento e desenvolvimento de pessoas apropriados para a empresa.

Segundo Möller (1997), as empresas não competirão apenas em atrair e manter seus clientes, mas também irão competir entre si para ter os melhores recursos humanos. O novo modelo de administração emergente, exige novos perfis de empregados tendo a aprendizagem como um dos fatores mais importantes e para isso espera-se novas formas de atuação da área de RH. “À medida que as pessoas mudam, todos os sistemas da área de RH deverão ser repensados a partir do zero”.(GONÇALVES, 1997, p.18). Desta maneira, é necessário o desenvolvimento de novos sistemas de avaliação do desempenho, de remuneração, de seleção, de treinamento entre outros, é uma forma de garantir e atender essa nova realidade. O objetivo central do trabalho foi o de identificar a participação da área de recursos humanos nas mudanças que ocorreram na área de manufatura. Procurou-se avaliar também a participação da área de recursos humanos na elaboração de estratégias, na intervenção e na implantação de novas ferramentas administrativas voltadas para a mudança cultural, visando o desenvolvimento organizacional.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Do *taylorismo ao fordismo*, verificou-se que a administração é enfocada nas tarefas, tempos e movimentos, divisão de tarefas, seleção científica, treinamento técnico, administração autoritária, organização formal, linha de montagem móvel que são frutos da produção em massa. As mudanças são constantes nas empresas e as novas ferramentas e os novos processos são inseridos para garantir a competitividade das empresas. As organizações buscam novas ferramentas para se tornarem flexíveis, melhorar a qualidade, inovar os produtos, buscam novas tecnologias, reduzem custos, terceirizam atividades, atendem a satisfação do cliente, investem em recursos humanos e mudam o processo de produção em série para produção em célula.

A Escola de Relações Humanas trouxe uma nova visão para as organizações. Através de pesquisas desenvolvidas percebe-se a necessidade de satisfação das pessoas. O resultado constitui a base da Teoria de Motivação Humana. E o enfoque que até então era voltado para a concepção mecanicista da organização, passa a centrar-se na Psicologia (através do estudo do indivíduo) e na Sociologia (através do estudo dos grupos sociais). A Escola de Relações Humanas introduziu uma nova visão para a Administração de Recursos Humanos, cuja unidade era considerada como um departamento burocrático e executor de atividades pertinente à área. *Em relação às diferenças existentes entre as duas correntes (as quais, na verdade, estão interligadas conceitualmente) basta que se diga que a Escola de Relações Humanas deu ênfase ao trabalho em grupo e procurou ignorar, ou minimizar as idéias ligadas a princípios ou funções administrativas, que se enquadravam nos postulados da Escola Clássica. Já a Escola Comportamentalista apresenta concepções mais amplas, nas quais se incluem não só a preocupação com o ambiente geral das empresas, como também a introdução das idéias de participação dos trabalhadores no processo decisório e de democratização do ambiente de trabalho. (ABREU,1992, p.23).* O novo paradigma da área de recursos humanos se deu, a priori, da necessidade das organizações tornarem-se mais competitivas. Para que a organização seja competitiva, foi preciso mudar o sistema gerencial, os recursos técnicos, os recursos físicos, os recursos financeiros e os recursos humanos. E para efetivar a mudança de comportamento das pessoas, a área de recursos humanos toma uma nova postura em relação ao desenvolvimento dos seres humanos. Novas estratégias e intervenções como o estudo do clima, da cultura, o desenvolvimento organizacional, aprendizagem organizacional, desenvolvimento de competências, começam a tornar-se latente no ambiente organizacional.

A evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil passou por várias mudanças. Da fase “pré-histórica”, a jurídico-trabalhista, da tecnicista e a administrativa, para uma gestão recursos humanos alinhada à estratégia geral de negócios da organização.

Segundo Dutra (1987, p.26) *“a produção de material literário antes da década de 1960 é muito fraca e trata mais da filosofia das relações humanas do que de instrumentos de gestão de pessoal ou da característica de uma área para executar tal tarefa. A área de recursos humanos nas empresas privadas era praticamente inexistente, somente as multinacionais e algumas empresas mais esclarecidas designavam uma unidade dentro da sua estrutura organizacional desses assuntos*

No início da década de 1980 as mudanças que ocorrem no comportamento social e organizacional dos recursos humanos brasileiros provocam grandes impactos e inicia-se um processo de mudança contínuo nas empresas e nas pessoas. Destacamos seis grandes “mudanças” de comportamento: necessidade de maior participação; crescimento das desconfianças em relação às instituições; declínio da lealdade à organização; rejeição ao estilo autocrático; aumento da necessidade de auto-estima; e expectativa de melhor qualidade de vida. Segundo Albuquerque (1992), *“os desafios a serem enfrentados pelas empresas referem-se à adequação de formas de combinar ênfase na “qualidade” com custos competitivos (produtividade), à capacidade de inovar. Essas novas demandas representam profundas mudanças de ordem tecnológica no sistema de gestão e, em especial, no relativo à gestão dos recursos humanos.*

A empresa enxuta focaliza grande esforço para a mudança de cultura, pois a qualidade é conseguida por pessoas e não apenas por tecnologia e processo de produção sofisticado. Todos devem falar a mesma língua, baseada em valores consensuados. Os treinamentos modernos devem introduzir conceitos culturais que facilitem o comprometimento, mas não basta treinar por treinar; é preciso globalizar, atingindo chefias e, se possível, todos os funcionários da empresa. Não se pode pensar em modernidade, competitividade, mudanças de paradigmas, satisfação dos clientes, sem examinar e trabalhar o clima e a cultura das

organizações. O estudo do clima organizacional é um instrumento que permite conhecer a percepção coletiva do público interno acerca da organização, através da experimentação prática de seus valores, políticas, sistemas e ações. Para Bennis (1972), *“o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização; é a atmosfera psicológica que encontramos em cada organização. O clima organizacional está ligado diretamente ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes. O clima pode ser saudável ou doentio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como o indivíduo se sente em relação à organização em que trabalha”*.

O termo cultura organizacional tem sido discutido no decorrer da década de 70 e só passou a ser de conhecimento público e utilizado no campo de administração de empresas a partir de 1980. Tal assunto tem estado latente e têm dado grandes contribuições as organizações.

A responsabilidade pela gestão de recursos humanos na empresa competitiva não pode ser limitada a uma área ou a um departamento, deve constituir responsabilidade de todos aqueles que ocupam posição gerencial, administrando equipes e pessoas. Para Schein (1984), cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para ser considerado válidos e ensinados a novos membros, como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. A cultura de uma organização é um fenômeno profundo, complexo, de difícil entendimento e demora muito para mudar. A área de recursos humanos é vista como a grande responsável pela manutenção ou mudança da cultura organizacional; ela exerce funções estratégicas que promovem a aceitação e a consolidação desta cultura. Para efetivar as mudanças é preciso utilizar algumas ferramentas ou técnicas durante as intervenções. O desenvolvimento organizacional pode ser uma destas ferramentas, não existe um método único e preciso por se tratar de uma ciência do comportamento. O desenvolvimento organizacional é uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar crenças, atitudes, valores e a estrutura organizacional. Uma das tarefas prioritárias que antecedem a implantação de um programa de desenvolvimento organizacional é, assegurar um clima organizacional favorável e estimulante à sua aceitação e que, as pessoas realmente acreditem que ele seja algo que venha atender a interesse mútuos. Segundo Bennis (1972), o desenvolvimento organizacional é uma tentativa “sistemática” para descrever as várias estratégias e táticas empregadas em diferentes espécies de desenvolvimento organizacional: *i) mudança da cultura da organização; ii) mudança de estratégia administrativa; iii) mudança da maneira pelo qual o trabalho é feito; iv) adaptação criativa a um novo ambiente; e v) mudança dos padrões de comunicação e de influência.*

Nos últimos dez anos a gestão de Recursos Humanos tem crescido em importância no cenário organizacional, onde muitos estudos procuram demonstrar a relevância da contribuição desta área para o desenvolvimento da organização (CAVALCANTI 2006; CHIAVENATO, 2006; DESSLER 2003), entre outros.

O grande desafio da área de recursos humanos é integrar as práticas de recursos humanos ao processo de planejamento estratégico da organização, a fim de obter o ajuste entre os planos de recursos humanos e os planos empresariais. Ela deve ser o agente da mudança, ajudando a empresa a adaptar-se aos novos cenários que estão em constante mutação. E para finalizar: *“a única coisa constante na vida é a mudança”*.

### **3. METODOLOGIA**

Delimitou-se a pesquisa, a um estudo de caso: uma indústria de eletrodomésticos da linha branca. Desenvolveu-se um roteiro para a coleta de dados com o objetivo de reunir dados pertinentes aos problemas de pesquisa a ser investigado. Os principais recursos técnicos

usados foram: pesquisa exploratória, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas com questionários abertos e fechados e observação sistemática.

Aplicou-se inicialmente um questionário com o objetivo de verificar se a empresa escolhida se enquadrava dentro do modelo metodológico proposto. Levantou-se através destas primeiras entrevistas, opiniões, percepções e atitudes das pessoas que estavam de certa forma ligadas às questões levantadas no presente estudo.

O confronto da teoria com a prática aconteceu através de entrevistas com a aplicação de questionários estruturados com perguntas abertas e fechadas. Foram entrevistadas pessoas envolvidas principalmente nas atividades de produção (gerentes, supervisores, analistas de processos, operadores e preparadores de máquinas) e recursos humanos (gerente e analista de recursos humanos). Utilizou-se também o “método de observação”. As observações mesmo que visuais, foram importantes para a constatação dos fenômenos e/ou correlações de causas e efeitos. O levantamento documental foi de suma importância para análise de dados principalmente no que diz respeito à história, ao crescimento, sucessões, venda e fusão da empresa. Foram elaborados questionários abertos e fechados para caracterizar a área de recursos humanos.

#### **4. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS EMPRESAS**

Apesar desta pesquisa ter sido realizada apenas na “fábrica/planta” da empresa Electrolux da cidade de São Carlos, vale a pena resgatar alguns aspectos que no decorrer da pesquisa se mostram importante para as análises, devido as grandes mudanças de paradigmas que as empresas Industrias Pereira Lopez/Ibesa, Prosdócimo e Electrolux passaram desde a sua fundação.

##### **4.1. Indústrias Pereira Lopes – Clímax**

Em 1942, durante Segunda Guerra Mundial, o Brasil usufruiu da paralisação do comércio mundial e passa a produzir muitos dos artigos que antes eram importados. É o chamado período de substituição de importações. Em 1942 (quatro irmãos: Ernesto, José e Mário Lopes) fundaram na cidade de São Paulo, as “Indústrias Pereira Lopes”, dedicada à fabricação de motores elétricos, alguns componentes para instalações elétricas, fogões elétricos e a gás. Em 1945, motivados pela necessidade de crescimento, as Indústrias Pereira Lopes com cerca de 10 mil funcionários, transferiram suas instalações para a cidade de São Carlos-SP. No final da década de 40, a empresa decide entrar na fabricação de refrigeradores domésticos, o potencial de consumo era enorme, pois até o momento só existia os importados e com preço muito alto. Os primeiros refrigeradores foram comercializados com a marca Champion, e em 1951 são substituídos pela marca Clímax, que foi sugerida por Isnard (proprietário da casa Isnard), segundo ele: “ *era uma boa palavra, existia em português, tinha um significado otimista de liderança, além de passar a idéia de clima, algo que combinava bem com um produto como geladeira*”. Neste mesmo ano a Clímax começou abocanhar parte do mercado das importadas, a empresa produziu 2.913 geladeiras, no ano seguinte passou para 6.256, tornando-se a líder de mercado. Em 1955, as Indústrias Pereiras Lopes fabricaram o seu primeiro refrigerador inteiramente nacional, assinando um contrato de licenciamento com a empresa norte-americana Tecumseh, a maior fabricante de compressores herméticos para refrigeração do mundo e teve durante 10 anos o seu *Know-how*, colocando a empresa em situação de vantagem no mercado nacional. Em 1967 a empresa Indústrias Pereira Lopez (Clímax), decidir diversificar a linha de geladeiras, incorporando novos modelos, tamanhos, cores e formatos e passando a fabricar condicionadores de ar e máquinas de lavar roupa com a tecnologia da Westinghouse dos USA. Em 1968, as Indústrias Pereira Lopes passam a ser denominada de Pereira Lopes/Ibesa Indústria e Comércio – PL/I, pois incorpora a fabricante da marca Gelomatic- Ibesa (da família Vidigal, que fica com 1/3 da empresa), localizada no bairro da Lapa em São Paulo, com a incorporação todos os equipamentos que são transferidos

para a cidade de São Carlos. Mesmo com a incorporação da Gelomatic, o grupo Pereira Lopes não consegue elevar a sua participação no mercado. Ao final de 1971, as Indústrias Pereira Lopes/Ibesa, passam a interessar-se pela produção de televisores em cores e busca uma associação com a Sanyo no Japão e forma a Pliacel, que mais tarde passa a produzir rádios, gravadores, aparelhos de som e fornos de microondas na zona Franca de Manaus.

Em 1994, o grupo Refripar compra as Industrias Pereira Lopes/Ibesa, a Prosdócimo de Curitiba passando a ter uma filial na cidade de São Carlos. Em janeiro de 1996, o grupo Refripar faz aliança com a Electrolux.

#### **4. 2. Electrolux**

Em 1996, o grupo Electrolux é líder mundial em eletrodomésticos e consolida sua posição na América Latina com a aquisição do controle acionário da Refrigeração Paraná S/A – Refripar (Prosdócimo), que neste momento é a segunda maior indústria de linha branca do Brasil. A Electrolux (com sede mundial em Estocolmo, na Suécia), sendo uma empresa tradicional do mercado europeu, tem planos de ser a “número 1” de linha branca na América Latina, operando em quatro áreas de negócios: produtos para lar, equipamentos para a utilização industrial e comercial, produtos para jardim e floresta. O Brasil passa a ter a base da Electrolux no Cone Sul, juntamente com os argentinos, uruguaios, paraguaios, bolivianos e chilenos.

### **5. BASE EMPÍRICA – UMA NOVA VISÃO PARA A GESTÃO DA MANUFATURA DA EMPRESA ELECTROLUX - SÃO CARLOS**

Esta pesquisa foi iniciada no momento em que o grupo Refripar (Prosdócimo) comprou o grupo Pereira Lopes (Clímax) e foi concluída quando a Electrolux já era a proprietária da Refripar (Prosdócimo). Nota-se que as mudanças iniciaram-se na gestão do grupo Refripar e continuaram sem que houvesse intervenção na gestão da Electrolux.

A Clímax era uma empresa familiar e tinha uma administração autoritária, segundo depoimento de funcionários (*“O presidente aparecia de surpresa durante a madrugada na fábrica para verificar se nós estávamos trabalhando, tinha também o “homem de capa preta” que era o inspetor, quando ele apontava na fábrica, todos nós parávamos de falar”*). Já a gestão administrativa da Prosdócimo era paternalista, segundo depoimentos de funcionários: *“O Sr. Sérgio Prosdócimo fazia questão de andar na fábrica e cumprimentar todos os funcionários, no final do ano ele sempre fazia uma festa de confraternização e sorteava grandes prêmios aos funcionários, até uma casa foi sorteada..ele era um verdadeiro paizão”*

1. As mudanças que ocorreram na empresa partiram de um projeto elaborado pelo gerente financeiro juntamente com a ARH e os gerentes de cada mini-fábrica. A presença do gerente financeiro na elaboração do projeto se resalta devido ao seu perfil inovador e aberto para realizar as mudanças necessárias que a empresa precisava fazer, tais mudanças estavam ligadas aos recursos financeiros, recursos físicos, recursos técnicos/tecnológicos, recursos gerenciais e recursos individuais e grupal. Com a venda da Prosdócimo para a Electrolux as mudanças continuaram, a nova empresa não interferiu no processo de mudança que já vinha ocorrendo.

2. A nova visão proposta para a gestão de manufatura constituía-se na mudança da forma de produção, que até o momento era voltada para a produção em massa (modelo fordista), para a produção em célula (modelo de produção enxuta). As mudanças ocorridas na área de produção enfocaram a redução dos custos unitários, aumento da qualidade e variedade de produtos. Este novo paradigma é trazido pelas inovações da produção enxuta.

3. O projeto visava à criação de mini-fábrica (célula, equipe e pessoa), uma visão holística do negócio, e era preciso resgatar o homem em todas as suas dimensões.

4. A nova visão para a gestão de manufatura passa de uma gestão “departamentalizada” para uma gestão de “mini-fábricas”.

### Quadro 1. Estrutura departamentalizada x estrutura de mini-fábrica

Itens	Departamentalizada	Mini-Fábrica
Sustentação	Sistema	Pessoas
Foco	Na Função	No Cliente
Especialização	Por Tecnologia	Por Produto
Recursos	Centralizados	Descentralizados
Responsabilidades	Difusas	Bem definidas
Priorização/Organização	Complexas	Simples
Velocidade das Decisões	Lenta	Rápida
Comprometimento	Difícil	Facilitado

Fonte: elaborado pelos autores

5. O conceito de mini-fábrica é: *“Fábrica dedicada, é o conjunto de todos os recursos e pessoas dedicados ao processo de fabricação de uma família de produtos”*. Os níveis de autoridade e responsabilidade da mini-fábrica são:

- 1) engenharia de processo;
- 2) desenvolvimento de itens comprados;
- 3) planejamento de material e produção;
- 4) qualidade de material, controle de nível de inventário e manuseio de material;
- 5) produção;
- 6) qualidade de produção, custos e segurança;
- 7) manutenção de recursos industriais dedicados;
- 8) desenvolvimento pessoal e relações humanas na mini-fábrica;
- 9) condições de melhoria contínua do produto, processo e suprimentos;
- 10) desenvolvimento tecnológico das práticas de produção; e
- 11) coordenação ou participação em projetos.

6. Para viabilizar o processo de mudança para a mini-fábrica foi preciso mudar: *“o sistema gerencial; o pessoal os recursos técnicos, os recursos físicos e os recursos financeiros”*

### Quadro 2. Mudanças no Sistema Administrativo

SISTEMA GERENCIAL	PESSOAL	RECURSOS TÉCNICOS	RECURSOS FÍSICOS
* Valorizar o ser humano, suas crenças, emoções e inteligência	* Atitudes pró-ativas	* Automação de baixo custo	* Adequação do lay-out
* Enriquecer o trabalho e o espírito de equipe	* Credibilidade do Pessoal	* Informatização	* Aumentar a produtividade dos gargalos
* Elevar níveis de credibilidade e ética	* Espírito de equipe	* Desenvolver fontes de tecnologia	* Simplificar fluxo dos materiais
* Liderar processo de mudanças	* Competências para assumir maiores responsabilidades e autoridade	* Consultores internos	* Aproximar fornecedores de clientes
* Desenvolver visão e sistemas de valores e princípios	* Polivalência funcional	* Atualização tecnológica	* Dedicar recursos por família de produtos

* Processo que assegure objetivos íntegros e integrados	* Busca do auto desenvolvimento	* Flexibilidade dos processos	* Adequar condições de trabalho e meio ambiente
*Desenvolvimento das competências e educação das pessoas	* Excelência de resultados e relações	* Redução dos lead-time	* Flexibilizar os recursos físicos
* Planejamento e controle preventivos			*Troca rápida de turnos
* Busca da melhoria constante e processo de inovação			* Reduzir necessidade de todos os ativos
* Incentivo e recompensa às competências e atitudes em linha com sistema de valores e princípios			
* Uso de benchmarks e avaliação pelo cliente			
* Foco no cliente			
* Maior velocidade nas decisões e ações			
* Busca do ótimo global			

Fonte: elaborado pelos autores

**7. As mudanças iniciaram-se com o apoio dos gerentes de cada mini-fábrica, o envolvimento dos mesmos foram de extrema importância para o sucesso do projeto.**

*“Tanto o gerente financeiro como a ARH procuraram direcionar os trabalhos sem “aparecer”, ou seja, procuraram conduzir os treinamentos para que ocorresse o envolvimento dos gerentes de cada mini-fábrica e dos supervisores, pois caso as mesmas assumissem a responsabilidade pela implantação da mudança, haveria resistência dos funcionários. Para que ocorra o envolvimento dos funcionários e da chefia é de suma importância que as “pessoas” reconheçam que foram elas que efetuaram as mudanças. Os gerentes e supervisores montaram os treinamentos com o auxílio dos funcionários e da ARH.*

**8. Estratégias e intervenções feitas pela área de Recursos Humanos no processo de mudança da manufatura.**

Para fortalecer a liderança dos gerentes e dos supervisores de cada mini-fábrica, a ARH aplicou treinamento, pois os funcionários precisavam respeitar a chefia e também se envolver no processo de implantação da mudança. Verificamos uma forte ligação entre a ARH e a Produção. O treinamento foi elaborado de acordo com a necessidade levantada de cada célula de produção. O levantamento foi feito entre os operários de cada célula para identificar: o clima, grau de satisfação entre a chefia, importância do trabalho em equipe, pontos de insatisfação em relação à empresa. A ARH procurou conhecer o perfil de cada supervisor (*as pessoas são diferentes e podem resistir às mudanças*), o treinamento foi estruturado de acordo com o nível das pessoas de cada célula (educação, conhecimento, resistência às mudanças, etc).

*A empresa passou de uma organização de processos para uma organização de produtos. A qualidade era de responsabilidade de outros setores e agora as células são as responsáveis*

*pela qualidade dos seus produtos. Os analistas/consultores de RH, ficaram alocados nas mini-fábricas para dar suporte aos gerentes e supervisores. Existia um rodízio dos analistas de RH entre as células, para evitar que houvesse uma relação muito “amigável” entre os funcionários e os analistas de RH, o qual poderia prejudicar o projeto”. Até então, a ARH era a responsável pela seleção, descrição de cargos, promoção, plano salarial, avaliação de desempenho, integração de novos funcionários, treinamento de funcionários, benefícios e qualidade de vida dos funcionários, rotinas do departamento de pessoal como admissão, demissão, transferência, encaminhamento para exames médicos, distribuição dos tickets e vale transporte, educação de primeiro grau, comunicação e desenvolvimento organizacional. Algumas destas atividades da ARH passaram a serem feitas pelos gerentes e supervisores das mini-fábricas, houve neste momento uma descentralização/transferência destas atividades que era feita pela ARH e passou a ser feita pelas mini-fábricas. Destacou-se como sendo o principal objetivo da unidade de Recursos Humanos: “assegurar a formação e manutenção de um “time” competente, satisfeito, integrado e comprometido com os objetivos gerais da organização”. Por outro lado, observou-se que as maiores dificuldades da ARH para atingirem os objetivos, foi no tocante da “resistência às mudanças”.*

**9. Certificação da ISO 9.000.** Para a implantação desta norma, novamente a ARH auxiliou o processo, montou-se um grupo com os funcionários das mini-fábricas, os quais ficaram responsáveis pela elaboração de um plano de conscientização e treinamento voltado para a importância da qualidade dos produtos. *“O grupo montou uma peça de teatro (foi armado um circo fora da fábrica, mas dentro da empresa) e todos os funcionários da fábrica, do administrativo e gerentes assistiram; o objetivo era conscientizar as pessoas sobre a importância da qualidade dos produtos. O espetáculo foi apresentado durante nove meses o tema era ISO 9.000”. Foi montada uma mini-fábrica “piloto”, onde todos os funcionários fizeram um treinamento; “os funcionários tinham que fabricar um “móvil”, com várias camisetas, escrita Electrolux. Participaram de todo o processo de produção: documentação necessária, processos, padrão de qualidade, fluxograma de trabalhos e normas, etc. No final cada funcionário levou para casa o seu móvil”. Os gerentes e os supervisores da mini-fábricas auxiliaram na elaboração do treinamento (conhecimento teórico e técnico) e a RH deu suporte e apoiou a montagem e o acompanhamento do treinamento. Quanto ao processo educacional que sem dúvida é fator essencial para alavancar à mudança, a ARH montou um plano educacional: “foi montado um plano educacional de 1º e 2º grau dentro da própria empresa para os operários, mas alguns funcionários tiveram resistências em voltar a estudar, principalmente os mais velhos”.*

**10. Clima organizacional e Cultura.** O clima organizacional é imprescindível para a implantação de mudanças. Percebeu-se que este é de confiança e na abertura da empresa, o operador tem total liberdade para falar diretamente com o supervisor e com o gerente da área devido à redução do nível hierárquico, a atmosfera psicológica é saudável, existe satisfação dos funcionários em trabalhar na empresa. Detectou-se alguns pontos negativos em relação ao clima organizacional, segundo relato de funcionários: *“agora nós somos uma filial da empresa de Curitiba, isso gera comparação, um quer ser melhor do que outro, gera disputa, ciúme, inveja e intrigas. Alguns funcionários tentam prejudicar o andamento das mudanças, mas a maioria apóia. Nós ficamos preocupados quando a produção começa a cair, temos medo de sermos demitidos. Não houve resistência dos funcionários, mas sim dificuldade em entender o processo, mas todos tiveram vontade de participar do processo de mudança, alguns sentiram medo pelo desconhecido, um pouco de insegurança”. No que diz respeito à cultura, Schein, (1985), diz que a cultura organizacional é um fenômeno profundo, complexo, e de difícil entendimento, e que demora muito para mudar. A empresa passou por grandes mudanças em sua gestão, de Clímax (administração autoritária), para Prosdócimo (administração patriarcal) e para Electrolux (administração moderna, a empresa tem que dar*

lucro). Merece destacar que a cultura vai mudando durante o processo realizado dentro da empresa, a resistência à mudança é de baixo grau. “A ARH transmite uma visão comum para os funcionários, ou seja, todos têm uma visão dos objetivos da empresa, independente de estarem em São Carlos ou Curitiba. Os funcionários participam e discutem o acordo de banco de horas e estabelecem metas. O restaurante foi mudado e agora muitas decisões são tomadas por Curitiba, eles colocaram no cardápio a sopa, mas aqui ninguém gosta de tomar sopa, tudo bem que lá (Curitiba) eles tomam sopa...”

**11. Tomada de decisões:** “as decisões são tomadas pelo gerente de RH de Curitiba (diretrizes maiores), mas o supervisor de RH de São Carlos é consultado”. No que diz respeito à participação da ARH na elaboração das estratégias, verifica-se que a mesma tem uma participação apenas no que diz respeito a ser “consultada”, não tendo participação efetiva na elaboração, pois as decisões são tomadas em Curitiba.

**12. Mudanças estruturais da manufatura:** as mudanças mais significativas que ocorreram na área de manufatura estão relacionadas com: o arranjo físico, que passou de uma forma de trabalho em “série” para a forma de trabalho em “células”, reorganização da área operacional e lay-out da fábrica. A empresa montou cinco (5) mini-fábricas: duas (2) foram destinadas para a produção de refrigeradores; uma (1) para a produção de lavadoras; uma (1) para a produção de condicionadores de ar; e uma (1) para atender os fornecedores internos das quatro (4) mini-fábricas (pintura, manutenção, reparos, etc). A criação das mini-fábricas proporcionou a descentralização de vários departamentos como: suprimentos, manutenção, controle de qualidade, engenharia industrial, engenharia de processos, engenharia de produção, que transferiram suas equipes para as mini-fábricas, tornando-se as mini-fábricas mais autônoma e independente. Houve “enxugamento” dos níveis de hierarquia (chefes, supervisores, encarregados, inspetores, etc), ficando apenas três (3) níveis (gerente, supervisor e colaborador), que possibilitou melhoras na comunicação (rapidez e clareza), eliminando assim as barreiras entre os níveis gerenciais e operacionais. Cada célula passa a ter um facilitador, existe um rodízio entre os funcionários, possibilitando que todos sejam facilitador por uma semana. Muitas das atividades que até então era feita pela empresa passa a ser terceirizada, o foco do trabalho passa para as atividades fins, eliminando custos fixos e tornando-os em custos variáveis. O cargo de assistente social desapareceu do organograma, e esse funcionário foi remanejado para a área de RH como analista, pois a sua função foi absorvida pelos gerentes das mini-fábricas. Poucos funcionários foram demitidos, somente aqueles que se recusaram em participar do processo de mudança.

**13. Resultados obtidos pela empresa após a implantação das mini-fábricas:** 1) ganhos de 80% a 100% sobre a produtividade dos ativos industriais; 2) ganhos de produtividade de 60% em produtos e pessoas; 3) melhoria da qualidade; 4) flexibilidade industrial; 5) redução de três níveis de comando; 6) elevado clima organizacional e preparo para mudança; 7) melhoria nos salários e nos benefícios dos funcionários; e 8) manutenção e crescimento de oportunidade de emprego.

## **6. RESULTADOS ALCANÇADOS**

Por se tratar de uma empresa que passou por grandes mudanças em sua gestão, de uma empresa familiar (autocrática), para uma empresa patriarcal (os funcionários eram tratados com filhos, sendo quase tudo decidido pelo pai) e finalmente para uma empresa moderna (a empresa tem que dar lucro e os funcionários devem assumir suas responsabilidades), verificou-se que a empresa se preocupa com a competitividade, tecnologia, inovação, informação e com as pessoas, característica hoje reconhecidas no mercado como fator determinante de vantagem competitiva. No presente artigo, buscou-se identificar o clima existente entre os funcionários, a cultura organizacional, representada a partir dos valores, e o processo de mudança que a empresa passou na área de manufatura.

Em relação à caracterização da área de recursos humanos pode-se verificar:

1) Detectou-se como sendo principal objetivo da área de recursos humanos: assegurar a formação e manutenção de um “time” competente, satisfeito, integrado, e comprometido com os objetivos gerais da organização. Por outro lado, observou-se que as maiores dificuldades no tocante ao atingimento de tais objetivos foi com relação à resistência à mudanças.

2) Foram assinaladas as seguintes atividades exercidas pela unidade de recursos humanos: recrutamento e seleção; descrição e análise de cargos; promoções; plano salarial; plano de carreira; avaliação de desempenho; integração de novos funcionários; treinamento de funcionários; benefícios e qualidade de vida dos funcionários; rotinas do departamento de pessoal; educação de primeiro e segundo grau; comunicação e desenvolvimento organizacional; manutenção do clima; mudança da cultura e desenvolvimento organizacional. Verificou-se que há integração entre as várias atividades citadas.

3) Em relação às dificuldades encontradas pela área de recursos humanos para o cumprimento das tarefas, novamente aparece a resistência às mudanças e dificuldades relacionadas à burocracia e fatores externos à organização.

4) Buscou-se identificar qual era o grau de autonomia da área de recursos humanos no processo de tomada de decisões: as perguntas continham questões de autonomia plena, grande, média, baixa e inexistente. Foi verificado que área de recursos humanos possuía uma autonomia média, segundo depoimentos: *“as diretrizes são discutidas com a diretoria no sentido de estarmos alinhando o nosso sistema de gestão”*.

5) Áreas diretamente ligadas à área de recursos humanos: identificou-se que a área mais ligada era a área de produção (cabe ressaltar que neste momento as mudanças ocorriam diretamente nesta área).

6) Grau de envolvimento da área de recursos humanos com a área de manufatura: observou-se os seguintes escores: O RH participou do planejamento, organização e execução de atividades conjuntas com a área de produção; interfere dando sugestões e auxiliando na execução e na resolução de problemas conjuntamente.

7) Participação da área de recursos humanos nas tomadas de decisões estratégicas da empresa: os resultados mostram que o envolvimento se dá mais no plano operacional (implementação do processo junto à produção) do que no plano estratégico. Porém, em alguns casos, a participação estratégica se faz sentir. É o caso do novo programa desenvolvido pela empresa para mudar a cultura dos funcionários.

8) Diretrizes e envolvimento da área de recursos humanos na elaboração do processo de mudança da empresa: a área de RH auxiliou na execução e implantação dos processos de: enxugamento dos níveis hierárquicos; terceirização; reorganização da área de produção; mudança de *layout*; transformação dos processos em série para processos em células; criação das mini-fábricas; divisão de tarefas (busca da polivalência dos funcionários); enfoque voltado para o trabalho em equipe; adoção de uma administração participativa; mudança da denominação da área de Recursos Humanos para Desenvolvimento de Pessoas; permanência diária de um “consultor” de Recursos Humanos e um analista de custos nas células de produção para auxiliar os supervisores e gerentes da mini-fábrica; e enfoque na qualidade de vida dos funcionários.

9) Participação da área de recursos humanos na implantação de novas ferramentas administrativas: a área de RH participou e auxiliou na avaliação das novas ferramentas; no processo de mudança da cultura; no processo de redução de resistências às mudanças; e no treinamento dos recursos humanos.

10) Grau de resistência dos funcionários das outras áreas face às mudanças; buscou-se avaliar qual era o grau de resistência dos funcionários das outras unidades face à mudança, o resultado apresentou nenhuma resistência, aceitam sem restrições, pode-se dizer que houve resistência, porém a área de RH criou mecanismos visando a sua redução.

11) Caracterização do clima e da cultura organizacional: Para que pudéssemos avaliar o clima e a cultura da empresa, nos valem de coleta de dados através de documentos como manual da empresa, jornal da empresa, informativos, artigos publicados em jornais e revistas, acervo da biblioteca da empresa, normas e procedimentos da recepção, visita das instalações da fábrica, depoimentos de funcionários e ex-funcionários, etc. Os funcionários responderam as seguintes questões:

1) A percepção dos funcionários ao quesito “*seriedade*” (simplicidade, cumprimento de compromissos, fidelidade às tradições, credibilidade) apontaram: paga em dia; cumpre as leis trabalhistas; cumpre os compromissos assumidos com os fornecedores; oferece bons serviços aos clientes; a empresa tem conforto necessário aos clientes; o cliente encontra os produtos que procura e a entrega é feita dentro do prazo; e as campanhas publicitárias correspondem ao que o cliente encontra na loja. Verificamos que quase todos os respondentes apontaram que a seriedade está presente nas ações da empresa.

2) Em relação à “*práticas de integração*” (respeito à dignidade humana, justiça social, desenvolvimento dos talentos, participação, cordialidade e solidariedade), obtivemos o seguinte resultado: *os escores* ultrapassaram os 50% da totalidade das respostas revelaram algumas práticas existentes na empresa: a política de benefícios atende as necessidades dos funcionários, o relacionamento entre chefes e subordinados é respeitoso, a chefia tenta conciliar as necessidades de trabalho extra com os compromissos dos funcionários, os chefes ouvem as reclamações dos funcionários, o tratamento entre chefes e subordinados e entre colegas é educado e cordial. Foram observados “*escores mediano*”, 50% das respostas em relação às “*práticas de integração*”: existe clima de cooperação no trabalho, as chefias desenvolvem seus funcionários, existem oportunidades de promoção na empresa, os bons funcionários são valorizados, a empresa apóia os funcionários nos momentos de necessidades, os funcionários são estimulados a trazer idéias novas para melhorar os processos de trabalho, a empresa costuma atender à maioria das reivindicações dos funcionários, e a avaliação de desempenho é fiel ao trabalho realizado pelos funcionários.

3) Em relação aos aspectos da “*melhoria da integração*”, obtivemos os seguintes valores (na ordem crescente de importância): 1º) flexibilidade do horário; Condições do ambiente de trabalho; 3º) liberdade de expressão; 4º) política salarial acima do mercado; 5º) liberdade para expressão de idéias; ampliação de políticas de benefícios; 6.º) oportunidade de promoção; 7º) Participação nos lucros; e 8º) funcionários são percebidos como pessoas.

4) O conceito “*modernidade*” (espírito de renovação contínua, profissionalização, tecnologia em desenvolvimento, busca incessante do melhor serviço, produtividade crescente, integração perfeita com fornecedores, relacionamento harmonioso com as forças da comunidade local e qualidade institucional): as respostas eram: sempre, às vezes e nunca: ultrapassaram o “*escore mediano*” acima de 50% (sempre): a empresa acompanha as evoluções do mercado, a empresa investe em conforto para os clientes, a empresa desenvolve estratégias claras para o aumento da produtividade, a empresa valoriza uma postura correta dos seus funcionários, centrada no bom atendimento, a empresa procura estar sempre atualizada quanto às preferências dos consumidores, e a empresa atualiza periodicamente as normas de procedimentos visando torná-las melhores. Permaneceram no “*escore mediano*” em relação à “*modernidade*”, 50% das respostas (sempre): a empresa investe em curso de qualificação e aperfeiçoamento profissional visando a sua modernização, a empresa investe em conforto para os clientes, a empresa é arrojada quanto a implantação de novas tecnologias, e em momento de crise a empresa demonstra maior facilidade de negociação com fornecedores do que com concorrentes.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Não se pode dizer que ARH participa da elaboração das mudanças estratégicas da empresa. Porém não se pode dizer que ARH está alijada de todo processo de elaboração. É o que

aconteceu com o plano montado pela empresa em mudar a cultura das pessoas e manter o clima organizacional saudável. Este plano, foi elaborado pela RH, porém com a participação efetiva da área de produção. Em relação à cultura, observou-se que cultura organizacional foi apreendida mediante a identificação dos valores organizacionais, considerados como padrões de preferências e compartilhados entre os membros e grupos da organização, com procedimentos a serem seguidos e desejados de acordo com a proposta de mudança. Foi também analisado o novo papel da área de Recursos Humanos, que até então apenas realizava tarefas cabíveis ao seu departamento como recrutamento, seleção, treinamento, descrição de cargos, avaliação de desempenho, rotinas do departamento pessoal, benefícios etc. A área de Recursos Humanos também passa por uma transformação, de um departamento de recursos humanos para o então chamado de Desenvolvimento de Pessoas, tendo um novo papel - o desenvolvimento de pessoas através do treinamento, educação, aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências, que hoje são essências para qualquer organização. Verificou-se que a área de recursos humanos teve um papel de consultora, de assessoria durante o processo de mudança, cabendo ressaltar aqui que a área de recursos humanos deve ter principalmente o papel de formuladora da estratégia empresarial, o que não foi identificado nesta pesquisa, já que as estratégias são formuladas na matriz. Em relação à área de manufatura verificou-se uma mudança dos processos, na gestão de uma produção em “série” para uma produção em “célula”. A mudança sempre gera resistência, pois as pessoas sentem medo, insegurança, ficam incomodadas, acham que não vão conseguir se adaptar ao novo modelo, cabe então a empresa preparar as pessoas para que não haja resistência à mudança, e neste processo a área de Desenvolvimento de Pessoas é a responsável para garantir o sucesso da mudança.

Se por um lado obteve-se facilidade de acesso às informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho, por outro lado houve certa resistência por parte de alguns executivos, receosos em dar informações uma vez que estes alegaram que determinadas informações estariam restritas somente à matriz, localizada na cidade de Curitiba.

A inquietação sobre uma área tão importante da administração que é a área de Recursos Humanos, não pode passar despercebida como uma unidade administrativa com funções voltadas ao treinamento da mão-de-obra para a implementação de novas ferramentas administrativas. Ademais, ela deverá se colocar na postura, não de uma mera unidade implementadora, mas também fomentadora de mudanças tão necessárias para a sobrevivência de nossas organizações no mundo dos negócios, onde a multiplicidade de variáveis não mais permitem uma administração calcada em procedimentos e processos matemáticos e previsíveis.

Como limitações do presente trabalho, salienta-se que embora a empresa pesquisada possua uma história rica no que diz respeito à sua dinâmica, estrutura, alcance de mercados e, principalmente mudanças que envolveram unidades importantes como Recursos Humanos e Produção, o Método de Caso não propicia uma análise que permita fazer generalizações no campo da ciência por se tratar de um estudo de caso.

Recomenda-se que esta pesquisa seja ampliada e que, futuros trabalhos de pesquisa levem em conta uma diversidade de empresas de diferentes setores industriais.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABREU, A Bergamini de. *Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional*. Revista de Administração Pública. FGV. Rio de Janeiro. Vol. 16, n. 4. Out/Dez. 1982.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. *Competitividade e recursos humanos*. Revista de Administração. São Paulo v. 27, n.4, p. 16-29, outubro/dezembro 1992.

- BENNIS, Warren G. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- CAVALCANTI, Marly. *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2006.
- CHIAVENATO, *Recursos Humanos*. - São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro*. São Paulo: Makron books, 1996.
- DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. *Profissionais de recursos humanos: um grupo a procura de sua legitimação*. Dissertação de mestrado. São Paulo: EAESP/FGV, 1987.
- ESCRIVÃO FILHO, Edmundo e SILVA, G. *A evolução da administração de pessoal no Brasil*. Apostila da Universidade de São Paulo, departamento de engenharia de produção de São Carlos. USP, EESC, 1994.
- FLEURY, Maria Tereza. Leme. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.