

Participação do trabalhador na organização do projeto de trabalho em uma oficina de revenda de automóveis

Paulo Vanderlei Cassanego Junior (UFSM) – paulo.cass@bol.com.br
Alisson Eduardo Maehler (UFSM) – alissonadm@yahoo.com.br
Milton Luiz Wittmann (UFSM) – wittmann@profwittmann.com.br

Resumo: *Este artigo retrata os métodos utilizados na organização do trabalho sob a perspectiva dos funcionários de uma empresa de serviços. Para tanto foi escolhido o setor de oficina mecânica de uma revendedora de automóveis da cidade de Santa Maria - RS. Através de uma abordagem qualitativa baseada em um estudo de caso, verificaram-se as percepções dos funcionários quanto à organização do trabalho no decorrer do II semestre de 2003. Como instrumento de pesquisa foi aplicado um questionário semi-estruturado com perguntas abertas e fechadas, aplicadas sob a forma de entrevista. Os dados provenientes apontam para uma organização do trabalho em consonância às percepções dos funcionários. O trabalho foi considerado enriquecido com decisões sobre o que a empresa deve fazer, assim como o que a empresa proporciona aos empregados. 83% afirmaram que a empresa proporciona trabalho em equipe; 57% dos funcionários acreditam receber uma quantidade adequada de treinamento. Por outro lado, verificaram-se baixos índices do conhecimento sobre o projeto de medida do trabalho (75% de respostas), e de falta de conhecimento sobre a análise do trabalho (59% de respostas), o que demonstra que os funcionários permanecem alheios ao projeto e análise de suas atividades e funções.*

Palavras-chave: Trabalho, Organizações, Serviços.

Introdução

A partir do momento em que o aumento das taxas de desemprego passa a ser uma realidade no mundo todo, verifica-se uma acentuada redução de vagas no setor industrial, ao passo que na área de serviços esta demanda passou a ser ascendente, chegando a tornar-se uma alternativa para este problema em nosso país. As atividades extrativistas e industriais nunca deixarão de ser importantes, mas perdem cada vez mais espaço para o setor de serviços, que englobam atividades como produção de softwares, reparos, manutenção, contabilidade entre outros, como observa Levitt (1990).

Como também observa Klement (2002), há um grande crescimento do setor de serviços nos últimos anos, de forma que o setor vem ganhando destaque na economia mundial, como atestam índices de ocupação de mão-de-obra e participação do setor no PIB. Dessa forma, ainda segundo Klement (2002), tem-se a necessidade de se desenvolver técnicas e conceitos de administração para operação de serviços, que para a autora, ainda se encontram “em fase embrionária”, se comparada às operações de produção de bens.

Em um cenário socioeconômico de crescente competitividade, as empresas que atuam no setor de serviços necessitam encontrar alternativas criativas e concretas que possibilitem a melhoria constante de sua qualidade e produtividade. As empresas revendedoras de automóveis, como em qualquer outro setor de serviços, dependem e muito das pessoas que dele fazem parte, pois quem presta o serviço são funcionários, que neste caso, são o diferencial entre sucesso e fracasso. Em Gaither & Frazier (2001) obtém-se o conhecimento de que os empregados têm uma importância crescente no mercado mundial, uma vez que agem sobre os fatores de sucesso das organizações de hoje. Ainda segundo este autor “todas as iniciativas estratégicas que as companhias americanas precisam pôr em prática para serem mais competitivas devem ser realizadas por seus empregados. Então, quanto a isso, os

empregados representam um ativo de importância estratégica” (GAITHER & FRAZIER, 2000, p.457).

Dessa forma, este artigo visa verificar como está sendo desenvolvido o projeto de trabalho em uma prestadora de serviços mecânicos, utilizado como *case* em nosso estudo. Através da realização deste trabalho verificou-se a importância da relação existente entre a produtividade e uma melhor organização das tarefas produtivas, obtendo assim um ganho de competitividade por parte da organização, e um menor desgaste por parte dos funcionários. O artigo faz uma revisão bibliográfica sobre aspectos relacionados à organização do trabalho e sobre os elementos que influenciam no projeto de trabalho. Após descreve-se a metodologia utilizada e, na sequência, faz-se a análise dos dados e as considerações finais.

1. Organizações e projeto de trabalho

Um ponto central da habilidade de uma organização em administrar efetivamente seus recursos humanos é um projeto adequado das tarefas desta organização. Sem um projeto do trabalho adequado para sustentar novos estilos de gerenciamento, capacitação de empregados e equipes de trabalho, estas abordagens inovadoras utilizadas para transformar o ambiente de trabalho e aumentar a competitividade organizacional são provavelmente deficientes.

Partindo do pressuposto que trabalho é o conjunto de tarefas que cada empregado faz dentro de uma organização, o projeto de medida do trabalho diz respeito à especificação dos conteúdos e métodos associados a esses trabalhos. Tendo como objetivo criar um ambiente produtivo e eficiente, onde cada um saiba o que fazer, como e onde fazê-lo (MOREIRA, 2000).

Segundo Davis *et al.* (2001) o projeto do trabalho pode ser definido como as especificações das atividades de trabalho para um indivíduo ou grupo, dentro de um cenário organizacional. Seu objetivo é desenvolver atribuições no trabalho que vão ao encontro das necessidades de uma organização e da tecnologia empregada, e que também satisfaça às necessidades individuais de cada empregado.

Ainda segundo Davis *et al.* (2001) o termo tarefa (no contexto de trabalho não-supervisionado) e as atividades envolvidas podem ser classificados da seguinte maneira: a) micromovimentação: a menor atividade de trabalho envolvendo movimentos elementares como alcançar, segurar, posicionar ou soltar um objeto; b) elemento: duas ou mais micromovimentações, normalmente concebidas como uma entidade completa, do tipo apanhar, transportar e posicionar um item; c) tarefa: dois ou mais elementos que compreendem uma atividade completa, como fazer as ligações de um circuito elétrico, limpar o chão ou cortar uma árvore e d) trabalho: o conjunto de todas as tarefas que devem ser desenvolvidas por um determinado funcionário. Um trabalho pode ser composto por várias tarefas, como digitar, arquivar e copiar um ditado.

Conforme Slack *et al* (1997) cinco objetivos de desempenho podem fornecer um guia de o que é relevante nas decisões de como melhor se projetar o trabalho. São eles:

- Qualidade: Habilidade do pessoal em produzir produtos e serviços de alta qualidade pode ser afetada pelo projeto do trabalho, incluindo evitar erros e projetar tarefas que incentivem o pessoal a melhorar o trabalho em si, de forma a tornar os erros menos prováveis e aumentar a produtividade.
- Rapidez: algumas vezes, a velocidade de resposta é o objetivo dominante a ser atingido no projeto do trabalho. Por exemplo, a forma pela qual o trabalho do pessoal de serviços de atendimento de emergência é organizado (a gama de tarefas para as quais são treinadas, as sequências de atividades em seus procedimentos, a autonomia que eles têm para decidir sobre uma ação adequada, e assim por diante) será importante na determinação de sua capacidade de responder prontamente a emergências e talvez salvar vidas.

- **Confiabilidade:** a confiabilidade do fornecimento de bens e serviços é usualmente influenciada pelo projeto do trabalho. Por exemplo, no arranjo do trabalho dos serviços postais, a polivalência, o uso acurado do equipamento de seleção automática de correspondência, através de um bom projeto da interface pessoal/máquina, e mesmo o “projeto” do vestuário do pessoal de entregas, podem ajudar a confiabilidade de entrega de cartas e encomendas.
- **Flexibilidade:** o projeto do trabalho pode afetar a habilidade da produção para modificar a natureza de suas atividades. A flexibilidade de novos produtos ou serviços, a flexibilidade de *mix*, a flexibilidade de volume e a flexibilidade de entrega são todas dependentes em alguma extensão do projeto do trabalho e do produto.
- **Produtividade e Custo:** todos os elementos do projeto do trabalho descritos acima terão um afeito sobre a produtividade e, portanto, sobre o custo do trabalho. Produtividade, neste contexto, significa a relação entre saídas e entradas do trabalho.

2. Fatores que influenciam no projeto de trabalho

Outros fatores também devem ser levados em conta na hora de se projetar os postos de trabalho, como a saúde e a segurança. Independente do objetivo do projeto do trabalho, esse não pode pôr em perigo o bem-estar das pessoas que fazem o trabalho, de outras pessoas relacionadas com a operação e dos futuros consumidores que utilizam o produto (SLACK *et al*, 1997).

Ainda, sob a ótica do mesmo autor, a intensidade de iluminação requerida para desempenhar qualquer atividade satisfatoriamente deve ser adequada às atividades que se espera que os funcionários cumpram. Alguns trabalhos que envolvem movimentos extremamente delicados e precisos requerem níveis altos e precisos de iluminação, enquanto outros trabalhos, menos delicados, requerem níveis menores de iluminação.

Uma atenção também deve ser despendida com relação à temperatura onde o trabalho é realizado, pois prever as reações dos indivíduos à temperatura de trabalho não é simples. Os indivíduos variam na forma como seu trabalho e conforto variam com a temperatura. Não obstante, alguns pontos gerais relativos a temperaturas de trabalho proporcionam guias para os projetistas do trabalho.

- A faixa de temperatura confortável dependerá do tipo de trabalho que está sendo feito - trabalhos mais leves requerendo temperaturas mais altas do que os trabalhos mais pesados.
- A eficácia das pessoas fazendo tarefas de vigilância se reduz a temperaturas acima de cerca de 29° C; a temperatura equivalente para pessoas fazendo trabalhos manuais leves é um pouco menor.
- As chances de ocorrerem acidentes aumentam a temperaturas que estão acima ou abaixo da faixa confortável para o trabalho envolvido. (SLACK *et al*, 1997 p.).

Para a realização de um projeto de trabalho eficaz torna-se necessário o conhecimento do local onde o mesmo será efetuado. Este estudo do arranjo físico das instalações conta com um conceito muito importante para seu entendimento, o conceito de *Layout*. Segundo Cury (2000, p.386) este termo pode ser explicado da seguinte forma:

O *layout* corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização, envolvendo, além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a natureza da atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias-primas.

Para Gaither & Frazier (2001) o planejamento do *layout* das instalações deve ser visto como a extensão do planejamento de processo, uma forma de planejar a localização das máquinas, estações de trabalho, áreas de atendimento ao cliente, estoques, corredores,

refeitórios, bebedouros, escritórios, e ainda os padrões de fluxo de materiais e de pessoas que circulam nos prédios. Os tipos básicos de arranjo físico, conforme Slack *et al* (1996), são: a) arranjo físico posicional, onde os recursos transformados não se movem entre os recursos transformadores; b) arranjo físico por processo, onde máquinas e processos similares são alocados pela proximidade dos mesmos; c) arranjo físico celular, onde os recursos necessários são locados em uma célula de manufatura ou de serviço; d) arranjo físico por produto, os recursos produtivos transformadores são organizados em sequência.

Além de se considerar o layout, outro item importante a ser considerado é a produtividade. Dado um sistema de produção, onde insumos são combinados para fornecer uma saída, a produtividade refere-se ao maior ou menor aproveitamento dos recursos nesse processo de produção, ou seja, diz respeito a quanto se pode produzir partindo de uma certa quantidade de recursos. (MOREIRA, 1999).

Segundo Gaither & Frazier (2001) a produtividade pode ser aumentada de diversas formas, dentre estas se pode salientar: a) aumentar a produção utilizando a mesma quantidade ou quantidades menores de recursos; b) reduzir a quantidade de recursos utilizados enquanto a produção é mantida ou aumentada; c) permitir que a quantidade de recursos utilizados se eleve contando que a produção se eleve mais; d) permitir que a produção decresça contando que a quantidade de recursos utilizados decresça mais.

Em conformidade com Moreira (1999) um crescimento da produtividade implica necessariamente em um melhor aproveitamento de funcionários, máquinas, da energia e dos combustíveis consumidos, da matéria-prima e assim por diante, tornando indissociáveis a busca pelo melhor aproveitamento dos insumos e a práticas de organização do trabalho.

3. Metodologia

A presente pesquisa constituiu-se em um estudo de caso, realizado em uma oficina do setor de mecânica de uma empresa de médio porte, revendedora de automóveis da cidade de Santa Maria, região centro do Estado do Rio Grande do Sul, durante o II semestre de 2003. Buscou-se definir de que maneira estão sendo desenvolvidos o projeto e respectivas análises dos métodos de trabalho num setor de oficina de uma revenda de automóveis, sob o ponto de vista dos funcionários num total de 12 pessoas.

A respeito do estudo de caso, empregado neste estudo, Yin (2001) o classifica como um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida, quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas, contribuindo de forma inigualável para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos e cujos resultados não são passíveis de generalização.

A abordagem utilizada foi a pesquisa qualitativa por se tratar da mais adequada forma para análise aprofundada de um fenômeno, que é o que está sendo buscado através do estudo de caso. Considerando a respeito deste tipo de pesquisa Minayo *et al.* (2001) afirmam que esta responde a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Assim, a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes. O que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa exhibe as seguintes características básicas: a) ter o ambiente natural como origem direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; b) ser descritiva; c) ter como preocupação essencial o sentido que as pessoas dão as coisas e a vida; d) utilizar o enfoque indutivo na investigação de seus dados e e) preocupar-se com o processo e não unicamente com os efeitos e o produto.

Após os contatos iniciais com os representantes da empresa escolhida, foi efetuada a coleta dos dados secundários. Nesta etapa, foram consultados documentos como o Manual da Organização disponível na empresa, que serviu como base para a coleta de dados secundários. Concluída a coleta de dados secundários, realizou-se a coleta dos dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas, que permitiram uma melhor exploração das opiniões, motivações e atividades dos integrantes envolvidos. Conforme observado por Richardson (1989), este tipo de coleta de dados permite obter do entrevistado não somente o que ele considera como aspectos mais relevantes de determinado problema, mas também, suas descrições da situação em estudo, além de complementar os dados secundários levantados.

A despeito da constante preocupação, durante todo o processo de elaboração da pesquisa, com o rigor na busca de informações, nos procedimentos adotados e na análise dos dados pertinentes ao caso em estudo, alguns aspectos consistiram em limitações à sua realização.

Embora o estudo de caso possibilite uma análise profunda de uma situação específica com uma análise intensiva das variáveis escolhidas, as conclusões obtidas não podem ser estendidas e generalizadas aos demais casos ou a outras realidades organizacionais. No entanto, partindo-se das características de cada organização, pode-se utilizar as observações resultantes deste estudo para outras organizações de natureza similar.

4. Análise e interpretação dos dados

Neste item estão relacionados os resultados obtidos na aplicação dos questionários. Serão apresentadas análises referentes ao conhecimento dos funcionários sobre o projeto de trabalho e sua análise, fatores que podem influenciar nos métodos de trabalho, autonomia, métodos de segurança, motivação, treinamento, enriquecimento do trabalho, trabalho em equipe e indicação por parte da administração de como se deve realizar o trabalho.

O projeto de medida do trabalho diz respeito à especificação dos conteúdos e métodos associados a esses trabalhos. Tendo como objetivo criar um ambiente produtivo e eficiente, onde cada um saiba o que fazer, como e onde fazê-lo. Como se pode observar na Figura 01, com relação ao modo como foi projetado o trabalho, 75% dos entrevistados revelaram que não sabem como seu trabalho foi projetado e, apenas 25% responderam afirmativamente a este questionamento.

Dentre os funcionários que assinalaram afirmativamente a pergunta, 100% deles participaram do projeto de suas funções.

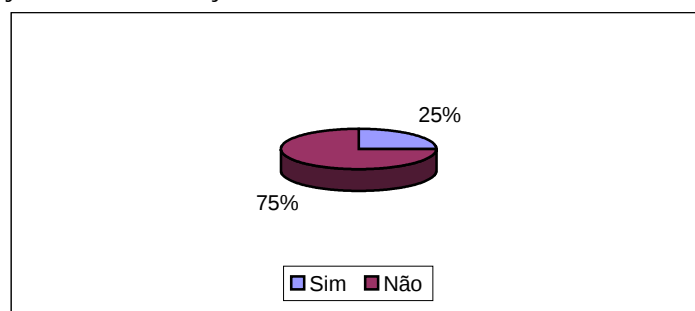


Figura 01 - Conhecimento sobre o projeto de medida do trabalho.

A Análise dos métodos de trabalho é uma atividade que tem por objetivo melhorar os métodos de trabalho objetivando aumentar a produtividade aumentando a capacidade de produção de uma operação. A questão envolvendo o conhecimento do modo como foi realizada a análise do trabalho dos funcionários, apresentado na figura 02, teve um total de 59% de respostas negativas, 8% não quiseram responder a esta pergunta e, apenas 33% dos entrevistados afirmaram ter conhecimento de como foi realizada a análise de seu trabalho.

Este percentual revela que a organização estudada deveria procurar incluir seus trabalhadores no desenvolvimento dos postos de trabalho para melhora dos métodos. Afinal eles executam seu serviço diariamente, em muitos aspectos eles são verdadeiros especialistas.

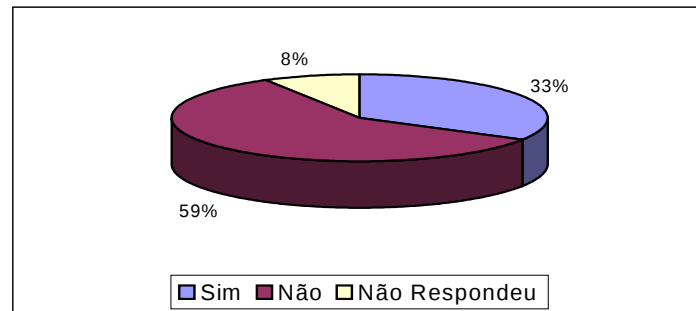


Figura 02 - Conhecimento sobre a análise do trabalho

Fatores que podem influenciar no andamento do trabalho são todos aqueles que podem prejudicar a forma como os funcionários realizam suas atividades. Quando questionados sobre como classificariam determinados fatores, os colaboradores da empresa estudada os classificaram do modo como apresentado na figura 03.

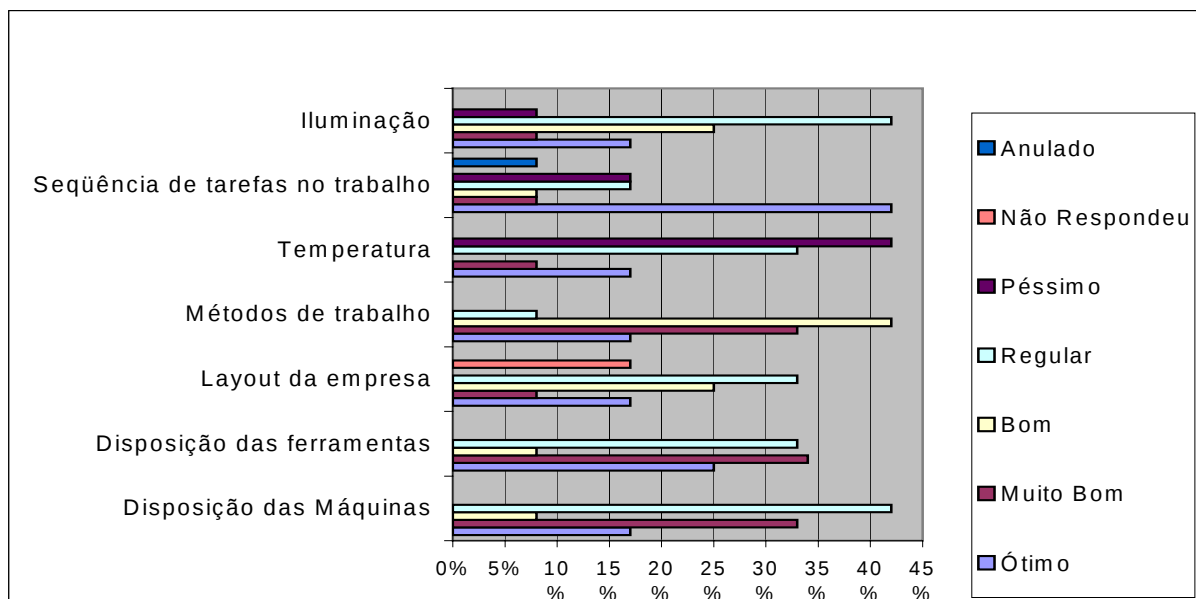


Figura 03 - Classificação de fatores que influenciam o trabalho

O item iluminação foi considerado regular por 42% dos entrevistados, 25% o consideram bom, para 17% a iluminação é ótima, 8% a consideram muito boa e este mesmo percentual acredita que ela é péssima. Quando perguntados sobre a possibilidade de alteração deste item, 42% dos inquiridos revelaram a disposição de mudá-la em parte, 33% gostariam de mudá-la totalmente e 25% não a mudariam.

A respeito da seqüência como estão organizadas as tarefas no trabalho, 42% dos funcionários a consideram ótima, 17% acreditam que ela é regular e este mesmo percentual a considera péssima, 8% optou por enquadrá-la como muito boa, 8% como boa e ainda este mesmo número de funcionários não responderam. Sobre as alterações neste item, 42% afirmaram que a mudariam em parte, 33% a mudariam totalmente, 17% não a mudariam e 8% não responderam ao questionamento.

A temperatura do ambiente de trabalho foi considerada péssima, por 42% dos trabalhadores entrevistados, 33% a consideram apenas regular, 8% a acreditam que a iluminação de seu local de trabalho é muito boa e apenas 17% a consideram ótima. No momento em que foram inquiridos sobre a possibilidade de mudança neste item, metade dos entrevistados, ou seja, 50%, revelaram-se a favor de alterações no item temperatura, 25% afirmaram que gostariam de alterá-la em parte, 17% não a mudariam e 8% preferiram não responder ao questionamento.

Com relação aos métodos de trabalho utilizados, 42% os consideram bons, 33% muito bom, 17% acreditam que este fator é ótimo, e na visão de 8% este item é regular. Sobre as alterações neste item, 42% mudariam em parte, 33% não mudariam os métodos de trabalho, e 25% os mudariam completamente.

A respeito do *layout* utilizado na organização, 33% o consideram apenas regular, 25% dos funcionários responderam que o arranjo físico é bom, 17% acreditam que o *layout* é ótimo, 8% o consideram muito bom e 17% não responderam. Quando perguntados sobre a possibilidade de alteração neste item, 42% afirmaram que o mudariam em parte, 41% o mudariam totalmente e 17% não o mudariam.

A disposição e alocação das ferramentas foram consideradas muito boas por 34% dos funcionários, este mesmo percentual também acredita que este item é apenas regular no modo como está na empresa, 25% da mão-de-obra relacionam uma ótima disposição das ferramentas e 8% a consideram boa. A respeito de alterações, 34% afirmaram que alterariam a disposição das ferramentas, 33% não o mudariam e este mesmo número acredita que não são necessárias alterações.

Com relação à disposição das máquinas, 42% a consideram regular, 33% acreditam que a alocação física destas é muito boa, 17% consideram ótima o modo como as máquinas estão dispostas e, 8% consideram boas. Sobre a possibilidade de alterações neste item 50% o mudariam em parte, 25% o mudariam totalmente e 25% não o mudariam.

A autonomia de trabalho é o processo pelo qual se transmite autoridade da administração para os trabalhadores e estes podem escolher um modo como realizar suas funções. Esta é uma maneira pela qual a administração de uma empresa pode liberar sua força produtiva rumo a excelência na produção.

Com relação à autonomia para decidir o modo como é organizado o trabalho, dados constantes da Figura 04, 50% dos entrevistados afirmaram que possuem autoridade para escolher um modo sobre como realizar suas funções, 42% responderam de forma negativa e ainda 8% dos funcionários preferiram não responder a esta questão.

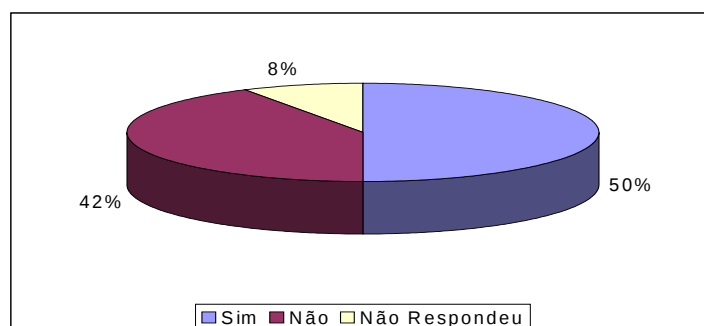


Figura 04 - Autonomia de trabalho

Ainda sobre esta pergunta, 100% dos trabalhadores que responderam afirmativamente ao questionamento referido acima gostam de possuir autonomia para decidir o modo como efetuam suas tarefas diárias. Dentre os entrevistados que responderam negativamente 80%

revelaram o fato de que gostariam de possuir autonomia de decisão, e apenas 20% não querem qualquer autonomia.

Conforme pode ser observado nas respostas descritas acima a empresa poderia melhor se utilizar sua força produtiva, concedendo mais autonomia aos funcionários, aproveitando que a grande maioria deles demonstra-se receptivo a esta idéia. Dessa forma a empresa poderia ganhar funcionários mais motivados e que escolhessem uma melhor maneira de realizar suas funções.

Os riscos são inerentes à maioria dos empregos, mas há algum tempo a administração vem se preocupado com a segurança e saúde dos empregados. O melhor modo de atingir este objetivo é projetando trabalhos que sejam seguros para os colaboradores. Com relação aos métodos utilizados pela empresa para manter a segurança de seus funcionários, segundo números apresentados na Figura 05, 33% dos entrevistados revelaram desconhecer tais métodos, 8% preferiam não responder ao questionamento e, 59% afirmaram conhecer os métodos de segurança utilizados na organização. Dentre os funcionários que responderam afirmativamente a pergunta, 66% acreditam na eficácia dos métodos de segurança, 17% não responderam, e 17% desacreditam da eficácia dos métodos de segurança utilizados.

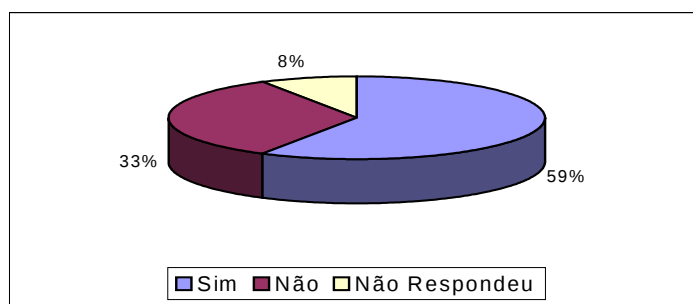


Figura 05 - Métodos de segurança no trabalho

A motivação dos funcionários pode ser considerada a variável mais complexa na equação da produtividade em uma empresa, pois se entende como conceito desta expressão tudo aquilo que motiva uma pessoa a agir de determinada maneira. Maslow identificou cinco níveis de necessidades que motivam as pessoas a agir: fisiológicas, segurança, sociais, estima, e auto-realização, substituindo a idéia de que apenas recompensas financeiras motivavam os funcionários (MORGAN, 1996).

Na Figura 06 tem-se a apresentação dos resultados quanto à motivação. Para 50% dos funcionários entrevistados o trabalho, da forma como está organizado, é fator de motivação, 33% deles não acreditam no trabalho como fator motivacional, e 17% preferiam não responder ao questionamento.

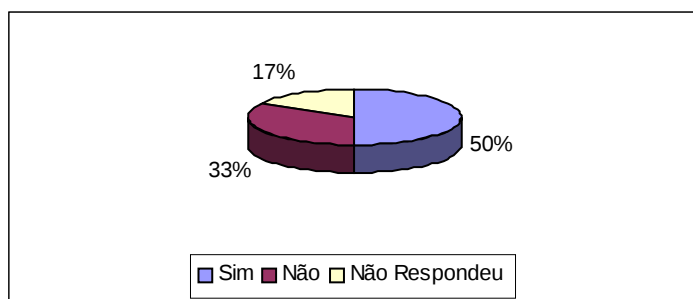


Figura 06 - Motivação para o trabalho

Na organização em questão os administradores poderiam buscar compreender quais as verdadeiras necessidades de seus colaboradores, buscando assim projetar um ambiente de

trabalho que encoraje a produtividade, pois se esta for encarada como um meio de satisfazer suas necessidades é provável que isto resulte em elevação do nível de produtividade.

Conforme pode ser visualizado na Figura 07, na empresa estudada 58% dos funcionários entrevistados revelaram ter recebido treinamento para exercer a função que ocupam na empresa. Porém, 42% do corpo de trabalho deste setor na organização, ao serem inquiridos sobre o treinamento específico de suas funções, assinalaram o fato de não terem participado de qualquer treinamento organizado pela mesma.

Sobre a questão do treinamento, importante a ressaltar é que esta é uma ferramenta que vem ganhando grande importância nos últimos tempos. Para Lacerda e Abbad (2002), o treinamento constitui-se de uma importante alternativa para a mudança de atitudes, conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano na empresa. Ainda segundo Lacerda e Abbad (2002), há uma carência de estudos que demonstrem os resultados palpáveis dos treinamentos. Por outro lado, há também falta, por parte das empresas, de estudos sistemáticos das necessidades dos funcionários, e de uma correta avaliação sobre seu aproveitamento. A avaliação é uma parte importante do treinamento, e dessa forma, a participação dos funcionários, através da medição de seu nível de satisfação com a aplicabilidade e utilidade do treinamento torna-se um ponto importante a ser destacado.

Na empresa pesquisada, com base nas informações levantadas, observa-se que parte representativa dos funcionários não foi treinada ou não vem recebendo atualização em sua formação, o que pode causar um grande prejuízo a empresa, pois os seus colaboradores podem desconhecer as melhores práticas desenvolvidas para realizar seu trabalho e continuar a utilizar procedimentos ultrapassados.

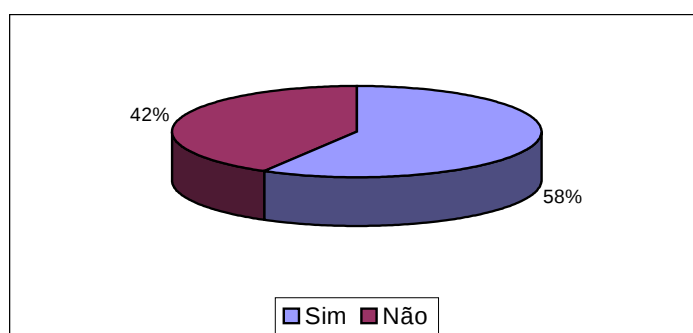


Figura 07 - Treinamento na organização

Aos funcionários que responderam afirmativamente a questão sobre o treinamento realizado na organização, seguiu-se o questionamento sobre a suficiência do mesmo. Os números estão apresentados na Figura 08, ao que 57% dos entrevistados consideraram o treinamento fornecido pela organização satisfatório. O fato de que 43% dos respondentes assinalarem negativamente esta questão demonstra um grau de descontentamento muito grande, pois, se somados os descontentes deste item com os funcionários não treinados, 67% dos mesmos não foram treinados ou estão insatisfeitos com o treinamento recebido.

Quando inquiridos quanto à necessidade de treinamento para exercer as funções que ocupam, 84% dos funcionários demonstraram interesse nesta iniciativa, sendo que apenas 8% colocaram-se contrários. Ainda 8% não responderam a esta questão.

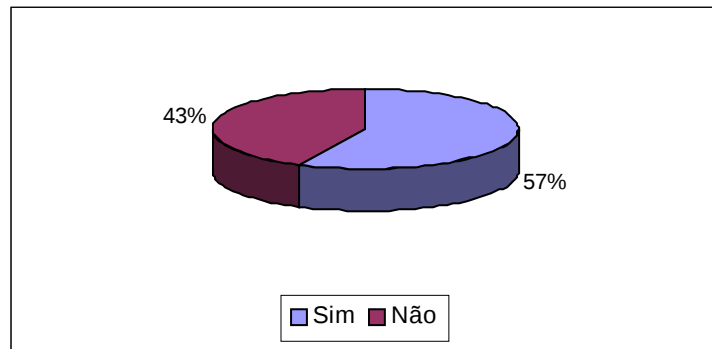


Figura 08 - Suficiência do treinamento

Já o treinamento multifuncional consiste em preparar trabalhadores para que executem diversas funções a fim de que possam ser transferidos de um posto de trabalho para outro assim que necessário. Pode-se observar na Figura 09 que na empresa estudada 58% dos entrevistados revelaram não ter recebido tal tipo de treinamento, já 42% destes revelam que foram treinados para atender os requisitos de mais de uma função.

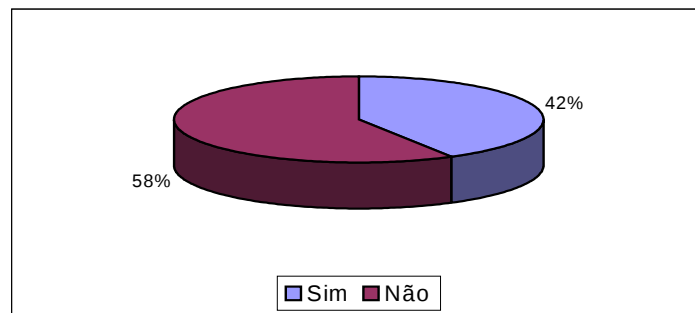


Figura 09 - Treinamento Multifuncional

Os resultados do questionamento apresentado na Figura 09 demonstram que a organização em questão pode obter mais rendimento e compromisso de seu corpo de trabalho. Realizar um treinamento multifuncional com seus trabalhadores faria com que a empresa obtivesse um ganho em produtividade já que, na falta de um funcionário, outro poderia ocupar sua posição, e ainda todos saberiam a importância de cada tarefa realizada na empresa.

Enriquecimento do trabalho é o fato de se acrescentar mais planejamento, inspeção e outras funções administrativas ao trabalho dos colaboradores, realizando uma ampliação vertical do trabalho. Conforme apresentado na Figura 10, 75% dos funcionários afirmaram que seu trabalho foi enriquecido com funções de maior decisão quando ao que deve ser feito, e apenas 25% responderam que o trabalho realizado por eles não foi enriquecido.

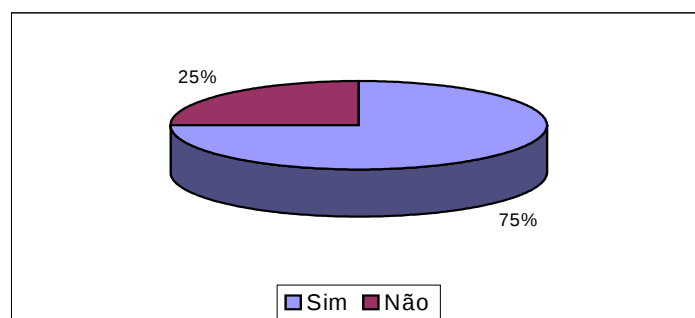


Figura 10 - Enriquecimento do trabalho

Estas respostas demonstram que a organização está tentando valorizar seus colaboradores, permitindo que os mesmos tenham maior responsabilidade no processo de realização do seu serviço. A empresa deveria continuar a investir neste tipo de iniciativa, pois ela criar um bem estar entre o corpo de trabalho, aumenta o comprometimento do funcionário e aumenta a produtividade do setor.

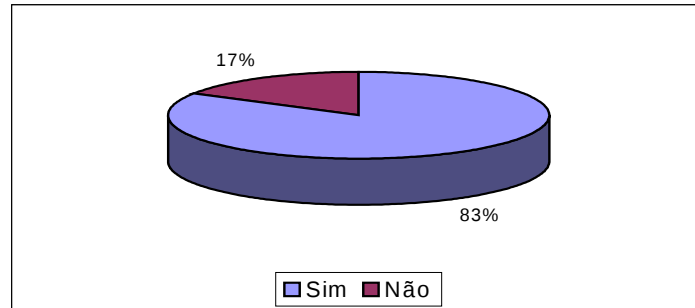


Figura 11 - Trabalho em equipe

O trabalho em equipe consiste em organizar trabalhadores em equipes de trabalho, selecionar trabalhadores e treiná-los para trabalhar em equipes e atribuir-lhes alguma responsabilidade pela administração. Conforme pode ser visto na figura 11, 83% dos funcionários acreditam que a empresa proporciona condições de trabalhar em equipe, em contrapartida 17% dos funcionários não acreditam neste fato. A empresa poderia organizar sua força produtiva visando a criação de uma equipe coesa, o que tende a diminuir conflitos e elevar a motivação do pessoal.

Em relação ao modo como se deve realizar o trabalho pode-se verificar na figura 12 que 67% dos trabalhadores da empresa estudada receberam indicação de melhores formas de fazê-lo, apenas 33% revelaram não ter recebido indicações sobre como deveriam proceder.

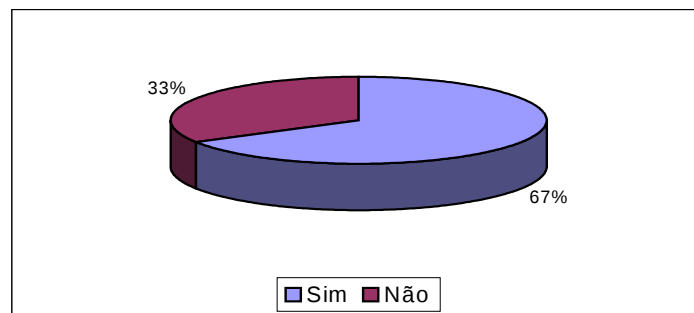


Figura 12 - Indicação de como realizar o trabalho

5. Considerações finais

A importância de estudo do projeto do trabalho deve-se ao fato de ser este um assunto de grande interesse à gestão dos funcionários e organização do trabalho, cujos temas serão dominantes neste século, pois as empresas que não se adaptarem constantemente neste mercado terão grandes dificuldades de produtividade e de sobrevivência.

Os dados coletados apontam para uma organização do trabalho de certa forma adequada às necessidades dos funcionários. O trabalho foi considerado enriquecido com decisões sobre o que deve ser feito para 75% dos funcionários, assim como 83% afirmam que a empresa proporciona trabalho em equipe. Além disso, 57% dos funcionários acreditam receber uma quantidade adequada de treinamento. Por outro lado, verificaram-se baixos índices do conhecimento sobre o projeto de medida do trabalho (75% de respostas negativas), e de

conhecimento sobre a análise do trabalho (59% de respostas negativas), o que demonstra que os funcionários permanecem alheios ao planejamento de suas atividades de trabalho.

Para que haja a inovação e a busca de satisfação das necessidades dos clientes, há a necessidade também de um sistema de trabalho flexibilizado, descentralizado e dinâmico para acompanhar o desenvolvimento tecnológico. Mas mais do que isso, em serviços as pessoas são fundamentais, e para que possam proporcionar vantagem competitiva às suas empresas, o estudo do projeto de trabalho dos funcionários passa a ser vital.

Referências

ABBAD, Gardênia; LACERDA, Érika. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras.(*Anais*). XXVI ENANPAD (Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração). Salvador: 22-25 de Setembro de 2002.

CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística*. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVIS, Mark; AQUILANO, Nicholas; CHASE, Richard. *Fundamentos da administração da produção*. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. *Administração da produção e operações*. 7º ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

_____. *Administração da produção e operações*. 8º ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

GODOY, J. *Gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia*. São Paulo: Saraiva, 1995.

KLEMENT, Claudia F. F. Complexidade no sistema de produção de serviços: um estudo de caso no setor hoteleiro.(*Anais*) XXVI ENANPAD (Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração). Salvador: 22-25 de Setembro de 2002.

LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCONI, M; LAKATOS, E. *Metodologia científica*. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARINHO, Pedro. *A Pesquisa em ciências humanas*. Petrópolis: Vozes, 1980.

MINAYO, M; DESLANDES, S; NETO, O. et al. *Pesquisa social: Teoria método e criatividade*. 19º ed. Petrópolis: Vozes. 2001.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração da produção e operações*. 4º ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. *Administração da produção e operações*. 5º ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

RICHARDSON, Roberto. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, C. et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.