

A ERGONOMIA COMO FATOR DE TRANSFORMAÇÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM CASO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DO RGS

Jacinta Renner, FEEVALEe
Paulo Antonio Oliveira, UFRGS
Lia Guimarães, UFRGS

Palavras-Chave: cultura organizacional, indústria calçadista

Resumo

Este artigo aborda e analisa as mudanças organizacionais e culturais ocorridas numa indústria calçadista do Rio Grande do Sul, a partir da interferência de um processo de ergonomia com abordagem macroergonômica e participativa. O Método de Análise Macroergonômica do Trabalho (AMT) proposto por Guimarães (1998) prevê a participação dos usuários em todas as fases de intervenção, caracterizando a pesquisa – ação. Os resultados obtidos através da abordagem participativa com envolvimento dos trabalhadores, indicam maior participação e comprometimento de todos os atores da organização, criando-se, desta forma, uma cultura organizacional mais corporativa e horizontalizada

Abstract

This paper discusses the impact of an ergonomic intervention in a shoes manufacturer in the State of Rio Grande do Sul. In particular, this paper is concerned with the impact in terms of the organizational and cultural changes. The ergonomic intervention adopted the Method of Macroergonomic Analysis of Work proposed by Guimarães (1998). This method emphasizes workers' involvement in all stages of the ergonomic intervention and it follows an action research approach. The results pointed out that throughout all hierarchical levels there was an increasing participation and commitment towards ergonomics.

1. INTRODUÇÃO

A cadeia coureiro calçadista brasileira é composta por aproximadamente 9.488 estabelecimentos formalmente registrados, considerando a indústria de couro, calçados e artigos de couro (Ministério do Trabalho e do Emprego, 1999). Dados deste mesmo ano indicam que somente a indústria brasileira de calçados era formada por 6.346 estabelecimentos, responsável pelo emprego formal de 211.582 pessoas.

A capacidade produtiva da indústria de calçados é estimada em cerca de 600 milhões de pares de calçados/ano, dos quais 70% são destinados para o mercado interno e 30% para o mercado externo, somando aproximadamente US\$1.6 bilhões em 2000 (RAIS -MTE,1999).

A partir do início da década de 90, o aumento da concorrência internacional decorrente da competição com os países exportadores asiáticos, aliada a grande instabilidade associada ao ambiente macroeconômico brasileiro trouxe uma crise sem precedentes para a maioria das empresas do arranjo calçadista no Vale dos Sinos.

Considerando esta realidade, Schmitz (1999) definiu como a “etapa difícil” da globalização do arranjo, que requereu algumas mudanças drásticas na forma de organização do processo produtivo intra e inter empresas. Embora tenha sido percebido em algumas empresas consideradas “de ponta”, esforços para uma atualização tecnológica e organizacional para enfrentarem a concorrência (PICCININI, 1992), o setor coureiro calçadista brasileiro ainda é um exemplo de adoção do sistema Taylorista/fordista na maioria das empresas. O setor ainda encontra-se longe da automatização, pelas condições específicas da economia do setor, que ainda conta com uma mão de obra extremamente barata (COSTA, 1994).

Considerando a abrangência em relação à geração de emprego, o setor continua sendo caracterizado pelo uso intensivo de mão de obra, representando, na economia gaúcha, o setor produtivo que mais gera empregos (GORINI E SIQUEIRA, 1999). A manutenção deste emprego, no entanto, tem um custo alto para o trabalhador: estudos em ergonomia e engenharia realizados em diversas empresas do setor coureiro calçadista identificaram fatores como desmotivação, monotonia, adoecimento e decorrente elevação do absenteísmo, assim como, a diminuição dos índices de produção e aumento do retrabalho e refugo (RUAS, 1985; PICCININI, 1992; BELMONTE, 1998; GORINI E SIQUEIRA, 1999; RENNEN, 2002), os quais podem ter relação com o esvaziamento do trabalho em função do modo taylorista de produção vigente.

Fatores como desmotivação, adoecimento e absenteísmo, geralmente, estão correlacionados com perda do significado do trabalho decorrente do pouco comprometimento dos trabalhadores por encontrarem-se à margem dos

processos decisórios. Instala-se a falta de comprometimento com os rumos e o futuro da empresa, com os trabalhadores cumprindo apenas papéis executores.

Os fatores que dizem respeito às condições de trabalho e decorrentes custos humanos relacionados ao modo como o trabalho é organizado na indústria calçadista brasileira, podem estar relacionados à pouca qualificação, à restrição das atividades e à divisão por um sistema produtivo muito objetivo e restrito, limitando a atuação do trabalhador a uma única operação. No entanto, segundo Piccinini (1992), a influência da modernização não cessa de aumentar (maquinário, novas técnicas de organização e de controle da produção, sistemas de informação) e esta evolução influencia o nível da contribuição do conhecimento do trabalhador.

Através do incentivo do governo do estado do Rio Grande do Sul, em 2000 foi iniciado um projeto de ergonomia numa indústria de grande porte, situada no Vale do Paranhana, que produz sapatos femininos. Objetiva-se neste projeto a estruturação de um novo modelo de concepção do trabalho tendo como foco prioritário a otimização do processo industrial através da valorização do potencial humano.

O Sistema Sóciotécnico, inovou ao organizar o trabalho na linha sócio técnica, enfatizando não somente a produção, mas também as questões humanas no trabalho. Foram consideradas as questões ergonômicas dos postos de trabalho, desenhados de forma a garantir a adoção de melhores posturas e da organização do trabalho, deixando a cargo dos trabalhadores dividirem-se em times para execução das tarefas. Os times tinham uma meta, ou seja, eram responsáveis pela fabricação de parte de um carro, e deveriam gerenciar o tempo de trabalho e as pausas conforme lhe convinham, importando que a meta fosse alcançada no prazo determinado. A produção era realizada em pequenas células de trabalho, de aproximadamente 10 funcionários. No sistema sóciotécnico, estes grupos auto-gerenciáveis eram compostos por membros com habilidades variadas, que tinham autonomia de decisões, de alocação de pessoas e tarefas e avaliação do trabalho como um grupo.

2. MATERIAIS E MÉTODO

No processo da ergonomia participativa, foi utilizado o método de Análise Macroergonômica do Trabalho (AMT) proposto por Guimarães (1998) que prevê a participação dos usuários em todas as fases de intervenção. A metodologia objetiva contemplar todos os aspectos do trabalho de forma macroorientada. Num primeiro momento, buscou-se junto ao PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional) e ao SESMT (Sistema de Engenharia, Segurança e Medicina do Trabalho) da empresa, dados relativos aos acidentes de trabalho, distúrbios ocupacionais e absenteísmo. Estes dados foram fundamentais para o estabelecimento do diagnóstico de saúde dos trabalhadores.

A segunda etapa de abordagem, durante elaboração do diagnóstico, consistiu em entrevistas realizadas com trabalhadores, compondo uma amostra de 30% da população da empresa. A entrevista foi estruturada com questões abertas, com características não indutivas, como por exemplo: o que você acha do seu trabalho? O que poderia ser melhor? Quais são as sugestões de melhorias?

A partir da entrevista aberta, foi elaborado um questionário estruturado com questões pertinentes aos assuntos focados durante a entrevista, considerando o ponto de vista dos trabalhadores em todo o processo de abordagem e elaboração do diagnóstico.

Durante a elaboração do diagnóstico, em termos de custos humanos, identificou-se os fatores que contribuem para o estabelecimento de distúrbios e doenças ocupacionais, acidentes do trabalho e os altos índices de absenteísmo. Foram identificados também, dados relativos a perdas no processo industrial, tais como: retrabalho, refugo e índices de produtividade.

Após discussão e análise estatística dos dados e elaborado relatório com descrição do diagnóstico, foi realizada reunião com os participantes de um grupo de trabalhadores, todos de uma mesma esteira, definida como piloto deste projeto. Durante a reunião, foram apresentados os gráficos e resultados das entrevistas e questionários, assim como, os dados levantados junto ao PCMSO e SESMT. Respeitando a metodologia participativa do AMT, foi acordado que a cada problema identificado durante a elaboração do diagnóstico, solicitar-se-ia a opinião dos trabalhadores, no sentido de conferir a fidedignidade e consistência dos dados, e, principalmente, a opinião deles a respeito de cada problema apresentado. Nesta etapa do processo, foi possível identificar, através de conversas informais, que a maioria dos trabalhadores que compuseram a amostra, pela primeira vez, estava participando de reuniões e tendo oportunidade de expressar sua opinião a respeito da sua realidade de trabalho, demonstrando excelente nível de satisfação em relação ao método utilizado durante a pesquisa.

A ergonomia e a gestão do trabalho:

Considerando que no sistema Taylorista – Fordista, predominante no setor calçadista brasileiro, a divisão técnica do trabalho e o fracionamento das atividades em operações executadas por um indivíduo durante dias, meses, e muitas vezes, durante anos, acaba por implicar em perdas humanas e de processo. Identifica-se a necessidade de mudanças não somente no projeto de trabalho mas, fundamentalmente, na cultura organizacional do setor. A cultura organizacional é conceituada por Schein (1985) como um conjunto de pressuposições, inventado, descoberto ou desenvolvido num dado grupo, quando aprende a regular os problemas de adaptação ao seu meio externo e a integração interna, e este conjunto é bastante eficaz para ser considerado como válido e suscetível de ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de aprender, pensar e sentir em função destes problemas. Em estudos de ergonomia realizados em diversas indústrias calçadistas, percebe-se que as melhorias de postos de trabalho, estrutura física e ambiente de trabalho, geralmente, são de fácil resolução. No entanto, quando durante o processo ergonomizador são identificados problemas de ordem organizacional pertinentes à gestão humana no trabalho, impacta-se em diversas dificuldades relacionadas à cultura do setor que prioriza a ótica financeira. Através de contato e convívio diário, identifica-se algumas questões subjetivas nas relações interpessoais. Há certo “receio” de aproximação entre os diversos níveis hierárquicos (principalmente entre gerentes, chefias imediatas e trabalhadores) resultando em autoritarismo imposto, muitas vezes, pela prática gerencial centrada nas técnicas de processamento do sapato, limitando os trabalhadores à mera execução das tarefas. Estes fatores indicam que se torna necessário ocorrer mudanças no modo de gestão humana no setor calçadista. É necessário instrumentalizar o corpo gerencial e chefias imediatas, preocupadas essencialmente em “fazer sapatos” para o exercício da liderança responsável, para a partir de então, possibilitar a formação de “times”, equipes autogerenciáveis de trabalho. A autonomia, o alargamento e o enriquecimento das atividades de trabalho são questões norteadoras da ergonomia macroorientada. Desta forma, embora de modo sutil e, muitas vezes, com insistência e persistência, um processo ergonomizador passa a ser uma ferramenta para auxiliar na transformação cultural, tendo o principal foco voltado para as questões humanas no trabalho.

O alargamento da atividade através da multifuncionalidade:

O Sistema Sóciotécnico preconiza o enriquecimento e alargamento das atividades de trabalho através da multifuncionalidade. O sistema atualmente vigente (Taylorista) vê na figura do superespecialista, a ferramenta para alcançar o incremento produtivo. No entanto, identifica-se que este sistema tem implícitos diversos aspectos nocivos à saúde e desempenho do trabalhador, podendo citar como exemplo, o fato do indivíduo que repete a mesma tarefa o dia todo, durante meses, e ou, anos, tender a sobrecarregar as estruturas músculo esqueléticas, muitas vezes, induzindo à fadiga muscular, que, com o passar do tempo, pode incorrer na instalação de processos inflamatórios – as tendinites decorrentes do trabalho.

Além dos fatores ligados à saúde, quando executa-se uma única tarefa por tempo prolongado, segundo Guimarães (2002), instala-se a monotonia, que é uma reação do indivíduo a trabalhos que não compreendem ações interessantes, a trabalho repetitivo prolongado, não muito difícil, mas que não permite o operador a pensar inteiramente em outras coisas.

Após realização do diagnóstico identificando os custos humanos e os processos decorrentes do Sistema Taylorista Fordista, ficou evidente a necessidade de implantar um sistema de gestão de produção mais flexível que permita aos trabalhadores ampliar o universo de trabalho, realizando diversas operações ao longo da jornada, possibilitando o auto gerenciamento dos grupos de trabalho, independente do trabalho estar organizado em linha ou em células.

A dimensão humana na transformação organizacional:

Analisando o histórico organizacional do setor coureiro calçadista no Rio Grande do Sul, e por consequência, do Brasil (uma vez que o RGS acaba sendo referencial para as demais empresas nas diversas regiões do país) e, entendendo a divisão do trabalho e o Taylorismo como alienadores (pela fragmentação do processo) foram empreendidos esforços por algumas empresas do setor, no sentido de transformar o trabalho, tornando o menos alienante e com maior comprometimento dos trabalhadores. Para tal, buscou-se novas formas de organização do trabalho, passando do trabalho em linha para a célula (em grupos), como estratégia de alargamento e enriquecimento da tarefa. No entanto, não ocorreram esforços no sentido de mudanças no comportamento gerencial e administrativo das empresas, de modo que ocorressem modificações culturais que permitissem a introdução de novos paradigmas quanto à administração e gestão humana no trabalho. Slack et al (1996), destacam que a diferença entre as abordagens é relativa à ênfase que as empresas colocam na necessidade de gerenciamento para controlar o trabalho, e ao desejo de obter o comprometimento do pessoal que desempenha o trabalho. O equilíbrio entre controle e comprometimento foi o que mudou entre as abordagens do Taylorismo, Sóciotécnica, e do Sistema

Toyota de Produção. Estes autores destacam ainda que, apesar das diferenças técnicas, as novas abordagens não substituem as anteriores, apenas agregam novos aspectos ou novas influências sobre o projeto de trabalho. Nas atuais relações de trabalho, Drucker apud Harris (1993), menciona que o paternalismo dá lugar ao compartilhamento de responsabilidades, onde espera-se que as empresas ofereçam oportunidades para o autodesenvolvimento e que os profissionais cuidem de suas próprias carreiras e comprometam-se com resultados. A esse novo pacto podem-se somar expectativas provenientes de valores emergentes na sociedade, tais como o desejo de maior participação e a busca de auto-realização. No contexto das organizações, esses valores expressam-se na insatisfação quanto ao poder centralizado e, conseqüentemente, na busca de maior participação e autonomia.

A ergonomia como ferramenta de abordagem sistêmica:

Fruto da necessidade do setor calçadista de se adequar a novas exigências nas relações comerciais, e, na tentativa de acompanhar um mercado globalizado, no qual a competitividade está cada vez mais acirrada, tem-se buscado uma nova estrutura organizacional, que têm como característica a redução das barreiras impostas pelo Taylorismo que separam planejadores e executores do trabalho, alienando alguns e atribuindo maior poder a outros. Dessa forma, é imprescindível que ganhe destaque a redução dos níveis hierárquicos, através da horizontalização das estruturas (Tomasko, 1992); o surgimento de estruturas em rede (Charan, 1991), onde valores, pessoas e estilos operacionais comuns assumem o lugar da cadeia escalar.

Em relação aos aspectos organizacionais e estruturais, a indústria calçadista como qualquer empresa, é estruturada a partir de recursos humanos, materiais, equipamentos, tecnologia e informação para alcançar determinados objetivos. A partir dos pressupostos de Thiollent (1997), qualquer organização apresenta aspectos formais (estruturas hierarquizadas, regimentos internos, processos, usos da tecnologia, lógica de custo/benefício) e informais (relações entre grupos, relações interpessoais, fenômenos de clima e lideranças, pressupostos culturais, fatores psicológicos de motivação, criatividade, emoção, etc.). A consideração destes aspectos (humanos e organizacionais) está ancorada na visão sistêmica da ergonomia macroorientada que procura observar as interações multifatoriais sob diversos aspectos, considerando possibilidades e ações, compreensão dinâmica, abertura e flexibilidade para realizar as transformações necessárias e pertinentes a cada problema encontrado, utilizando como meio a pesquisa-ação.

No que diz respeito à introdução de novos métodos de abordagem organizacional no trabalho, Morgan (2000) reconhece que os indivíduos, os grupos e a organização têm necessidades que precisam ser atendidas, e volta-se para o fato de que elas dependem de um ambiente mais amplo para vários tipos de sustentação. Esse tipo de pensamento alicerça a abordagem dos sistemas abertos, baseada no princípio de que as organizações, assim como os organismos, são abertos para seu ambiente e precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver. Um sistema aberto, segundo Bertand & Guillemet (1988), está em relação permanente com o seu meio ou com o seu ecossistema. Troca energia, matéria e informação utilizados na manutenção da sua organização contra a degradação que o tempo exerce.

Num contexto globalizado onde se prioriza a competitividade, a visão sistêmica nas organizações, segundo Chanlat (1997), passa a ser vista como um conjunto de partes em integração, entre si e com o meio ambiente, pela troca e interinfluência contínua, onde cada sistema e sub-sistema dependem, para sua sobrevivência, de sua permuta com o ambiente.

Resultados:

Observou-se mudanças comportamentais dos trabalhadores no que diz respeito ao comprometimento com o trabalho. O trabalhador quando convidado a interagir com chefias imediatas e gerente industrial, não somente opinando sobre o seu trabalho, mas sobre os rumos e decisões que a empresa assume, passa a adotar atitudes de comprometimento e co-responsabilidade em relação aos resultados da empresa. O pesquisador, em alguns momentos, passou a exercer o papel de “confidente” ou serviu de “ponte” sendo o elo de ligação entre os trabalhadores e chefias imediatas, entre chefias imediatas e gerente industrial, e ainda, a ligação entre gerente e diretor industrial. No entanto, à medida que os trabalhadores passaram a sentir-se mais confiantes para opinar e discutir, o papel de “ponte” do pesquisador deixou de ser relevante, pois as opiniões podiam ser expressas claramente aos interessados.

Identificou-se em alguns momentos a presença de um fenômeno subjetivo, porém, perfeitamente perceptível aos pesquisadores. Durante diversas reuniões para realização de feedback entre pesquisadores e pesquisados foi possível perceber certo “receio” dos trabalhadores em expressar opiniões no grupo e na presença de chefias, gerente e diretor industrial. Este receio, ao longo do processo de pesquisa foi cedendo lugar, gradativamente, à

autoconfiança, de modo que se tornou possível e mais freqüente a expressão de anseios e preocupações às pessoas diretamente interessadas em resolvê-los.

Todos estes fatores foram, e ainda estão sendo, de grande relevância na transformação da cultura organizacional do setor, uma vez que, a estrutura organizacional está se adequando a uma nova realidade com administração mais horizontalizada e mais flexível.

3. CONCLUSÃO

A participação do trabalhador em todas as etapas do diagnóstico já foi uma quebra de paradigma, pois habitualmente, as decisões, nas empresas do setor, são tomadas sem a realização de estudos preliminares e análises mais aprofundadas para a escolha da melhor estratégia para a busca de soluções.

Na seqüência do projeto, após identificar diversos problemas, tanto de custos humanos quanto de processo relacionados ao modelo Taylorista de administração, buscar-se-á mudanças estruturais na organização do trabalho e no processo industrial, capacitando os trabalhadores para atuarem em equipes multifuncionais, permitindo maior autonomia e participação nos processos decisórios. O alargamento das competências minimiza a figura do superespecialista e o trabalhador não se vê mais como um operador que realiza exclusivamente uma única operação, muitas vezes, ao longo de anos de trabalho.

As mudanças estruturais são imprescindíveis para que ocorra maior equidade entre os níveis hierárquicos, com gradativa diminuição do controle e distanciamento entre os planejadores e executores, as estratégias passarão a não serem mais restritas a planos elaborados pela alta direção. Desta forma, com a participação dos trabalhadores, espera-se que os valores, visão e ações estratégicas estejam presentes entre todos os membros, os quais devem estar orientados e instrumentalizados para resultados e crescimento da empresa como um todo.

A metodologia macroorientada e participativa do AMT tem a abordagem fundamentada na visão sistêmica, buscando, desta forma, alavancar a passagem de um sistema organizacional para outro, ou seja, a passagem do Sistema Taylorista para o Sóciotécnico no setor calçadista, considerando a cultura da empresa, a organização do trabalho, as questões socioculturais regionais e, principalmente, a situação tecnológica organizacional da cadeia no contexto do mercado globalizado.

REFERENCIAS

- BELMONTE, Flávio A. F. Estudo de Indicadores na Implantação de Novos Modelos de Gestão: O Caso do Setor Calçadista do Vales dos Sinos – RS. Porto Alegre, Pré-projeto Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção Gestão da Qualidade, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995.
- BERTRAN, Y., GUILLEMET, P. Organizações; uma abordagem sistêmica. Instituto Piaget, 1988.
- CHANLAT, Jean-François. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.
- COSTA, Achyles Barcelos da. Modernização da competitividade da indústria de calçados brasileira. Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto de Economia Industrial. Tese de Doutorado, 1993.
- Fórum de competitividade. Ministério do desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria do Desenvolvimento da Produção, 1999.
- GORINI, A. F.; SIQUEIRA, S. G. Complexo Coureiro-Calçadista. In: ACINH, Novo Hamburgo, 1999.
- GUIMARÃES, L. B. M. Ergonomia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, RS, 1998.
- GUIMARÃES, L.B.M. Ergonomia de produto – antropometria e fisiologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2002.
- MORGAN. Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 2000.
- RENNER, Jacinta S. Custos Posturais nos Posicionamentos Em Pé, Em Pé/Sentado e Sentado nos Postos de Trabalho do Setor Costura na Indústria Calçadista. Porto Alegre, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.
- RUAS, Roberto. O Processo de Trabalho na Indústria de Calçados do Rio Grande do Sul: observações preliminares. Ensaios FEE, Porto Alegre, 1984.
- SCHEIN, E.H., Organizational Culture and Leadership, São Francisco, Jossey-Bass, 1985.

ABERGO 2006

29 outubro a 02 novembro CURITIBA | PR

14º Congresso Brasileiro de Ergonomia | 4º Fórum Brasileiro de Ergonomia
2º ABERGO JOVEM - II Congresso Brasileiro de Iniciação em Ergonomia