

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**Fatores que interferem na Produtividade:**

**Uma análise comparada de Quatro Unidades de  
diferentes países de uma mesma Transnacional**

**Alexandre Paranhos Bastos**

**2008**



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM  
NEGÓCIOS

**FATORES QUE INTERFEREM NA PRODUTIVIDADE:  
UMA ANÁLISE COMPARADA DE QUATRO UNIDADES DE  
DIFERENTES PAÍSES DE UMA MESMA TRANSNACIONAL**

**ALEXANDRE PARANHOS BASTOS**

*Sob Orientação da Professora Doutora*

**Maria José da Costa**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ  
Maio de 2008

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**ALEXANDRE PARANHOS BASTOS**

Dissertação/Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM \_\_\_/\_\_\_/ 2008

---

Maria José da Costa (Dra.) UFRRJ

Orientadora

---

Cezar Augusto Miranda Guedes (Pós-Dr.) UFRRJ

Membro Interno

---

Lamounier Erthal Villela (Dr. em Economia Aplicada) UNESA

Membro Externo

*Este trabalho é dedicado exclusivamente a minha mulher, Cipriana.  
A quem dedico toda a minha vida, pois a sua alegria é a razão de minha felicidade.*

## AGRADECIMENTOS

É chegada a hora de tentar retribuir ao mínimo àqueles que contribuíram para que Eu chegasse aqui.

À minha orientadora, Profa. Maria José da Costa que não mediu esforços na orientação, sempre muito solícita, exemplo de ser humano. Com ela aprendi mais que essas poucas linhas da dissertação.

À minha família que soube compreender meus momentos de ausência.

À minha mãe que, embora sob reclamações, “segurou a barra” da minha ausência, além da França, depois da chegada ao Brasil na reclusão para a finalização da dissertação.

À minha sogra, que deu um apoio grande nos bastidores durante a elaboração desta.

Aos Professores do Mestrado, os mais sinceros agradecimentos. Em especial à Professora Maria José, pelo amor que pauta sua profissão.

A todos da Turma 2006 o Mestrado da Rural, cuja honra e privilégio tive de ser integrante: Sidnei, Ritter, Albino, Rafael, Antônio, Cláudio, Paulo Emílio, Flávio, Ronaldo, Fabrício, Suzy, Cristiano, Gustavo, Vinícius, Sandro, Rui e Rafael Cândido.

Aos professores César Augusto Miranda Guedes e Lamounier Erthal Villela pelas valiosas observações enquanto membros da Banca que só refletiram suas bem sucedidas carreiras profissionais.

E, principalmente, à Cipriana, que está sempre ao meu lado e não seria diferente neste momento.

## RESUMO

PARANHOS, Alexandre. **Fatores que interferem na Produtividade: Uma análise comparada de Quatro Unidades de diferentes países de uma mesma Transnacional., 2008.** Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

Com a nova configuração mundial após a queda definitiva do socialismo, uma nova divisão internacional do trabalho se mostrou necessária. Neste novo cenário, cabe aos países em desenvolvimento fornecer mão de obra barata ao capital internacional. O Leste Europeu e países como China, Índia, dentre outros, passaram a representar um uma concorrência, quase desleal, na oferta de mão de obra, visto que as regras básicas do mercado informam que quanto maior a oferta, menor o preço. Assim, países do oeste europeu, da América do Norte e até mesmo da América do Sul se vêem em uma posição em que a melhoria da produtividade da mão de obra representa um forte fator da própria subsistência da empresa em seus mercados. Para isso, um dos métodos utilizados por muitos gestores das multinacionais é a comparação de indicadores de produtividade entre as suas unidades pelo mundo. Uma vez detectados os pontos marcantes, busca-se melhorar cada vez mais a produtividade, utilizando-se benchmarck que visam uma total padronização da produção, como, por exemplo, mesmos equipamentos, produtos, matéria-prima, técnicas e, até mesmo, formação de pessoal nas outras unidades do mundo. Tudo isso com uma só finalidade: chegar ao “ponto ótimo” de produtividade em todas as suas unidades, não importando sobre qual legislação trabalhista, em que local, economia, sociedade e meio ambiente estejam suas unidades. Malgrado todo este esforço, na grande maioria das vezes as multinacionais não conseguem chegar ao chamado por nós de “ponto ótimo” em todas as suas unidades. Dificilmente, se consegue duas ou três unidades com a mesma produtividade. Mas porquê? A essa investigação propôs-se e pôde-se perceber que fatores externos à organização interferem decisivamente na produtividade. Desta forma, propõe-se nesta pesquisa, demonstrar alguns fatores externos à organização que atuam na produtividade, ocasionando assim um ponto ótimo diferente em cada unidade, tendo como base o estudo de caso da Multinacional de Pneumáticos Michelin.

**Palavras-chave: Produtividade; Benchmarck. Multinacional.**

## ABSTRACT

PARANHOS, Alexandre. **Fatores que interferem na Produtividade: Uma análise comparada de Quatro Unidades de diferentes países de uma mesma Transnacional.** Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

With the new world-wide configuration after the definitive fall of the socialism, a new international division of the work if showed necessary. In this new scene, it fits to the developing countries to supply hand of cheap workmanship to the international capital. East European and countries as China, India, amongst others, had passed to represent one competition, almost disloyal, in offer of hand of workmanship, since rules basic of market inform that how much bigger offers, minor the price. Thus, countries of the European west, the North America and even though of the South America if see in a position where the improvement of the productivity of the workmanship hand represents a strong factor of the proper subsistence of the company in its markets. For this, one of the methods used for many managers of the multinationals is the comparison of productivity pointers enters its units for the world. A time detected the marcantes points, the productivity searches to improve each time more, using itself benchmarck that they aim at one total standardization of the production, as, for example, same equipment, products, raw material, techniques and, even though, formation of staff in the other units of the world. Everything this with one only purpose: to arrive at the “excellent point” of productivity in all its units, not importing on which labor law, where local, economy, society and environment are its units. But, all this effort, in the great majority of the times the multinationals does not obtain to arrive at the call for us of “excellent point” in all its units. Hardly, if it obtains two or three units with the same productivity. But reason? To this inquiry we consider in them and we could perceive that external factors to the organization intervене decisively with organizacional behavior e, for consequence, in the productivity. In such a way, what we consider in them in this research is to demonstrate some external factors to the organization that act in the productivity, thus causing a different excellent point in each unit, having as base the study of case of the Multinational of Michelin Tires.

**Key-words: Productivity. Benchmarck. Multinational.**

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Exemplos de Cálculo de Produtividade.....	12
Quadro 02 – Demonstração de Produtividade.....	13
Quadro 03 – Produtividade e Ambiente de Trabalho.....	14
Quadro 04 – Pirâmide de Maslow.....	20

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 01 – Faturamento Michelin no período 1997-2007.....	27
---	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 02 – Mercado Mundial de Pneus em 2006.....	28
Figura 03 – Descrição Quantitativa de Mercado: Pneus de Passeio e Caminhonete.....	28
Figura 04 – Descrição Quantitativa de Mercado: Pneus de Carga.....	29
Figura 05 – Produtividade do Setor “X” no ano de 2007.....	33

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b>	<b>01</b>
1.1. Formulação do Problema.....	01
1.2. Objetivos.....	02
1.2.1. Objetivo Geral.....	03
1.2.2. Objetivos Específicos.....	03
1.3. Suposição.....	03
1.4. Metodologia .....	03
1.5. Justificativa .....	04
1.6. Limitações do Estudo .....	04
<b>CAPÍTULO II – REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>06</b>
2.1. Considerações Iniciais.....	06
2.2. Produtividade.....	06
2.2.1. Definição.....	06
2.2.2. A Relevância da Produtividade.....	08
2.2.3. Modelos de Avaliação da Produtividade .....	11
2.2.4. Demonstração .....	13
2.2.5. O Benchmark .....	14
2.3. Fatores que interferem na Produtividade .....	15
2.3.1. Considerações Iniciais .....	15
2.3.2. Comportamento Organizacional: um fator interno da produtividade	15
2.3.2.1. Histórico das Organizações .....	15
2.3.2.2. Definições .....	17
2.3.2.3. Influência do indivíduo no comportamento organizacional	17
2.3.3. Variáveis externas que afetam o indivíduo e a organização ....	18
2.3.3.1. Duração da Jornada de Trabalho .....	18
2.3.3.2. Remuneração .....	19
2.3.3.3. Distância entre residência e Local de Trabalho .....	21
2.3.3.4. Cultura .....	22
<b>CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO</b>	<b>25</b>
3.1. Caracterização da Empresa objeto de estudo.....	25
3.1.1. Sociedade Michelin Participação Indústria e Comércio Ltda .....	25
3.1.2. Histórico da Empresa .....	25
3.1.3. Estrutura .....	26
3.1.4. Indicadores Econômicos .....	27
3.1.4.1. Faturamento .....	27
3.1.4.2. Participação no mercado .....	27
3.1.4.3. Produção .....	29
3.2. Dados dos Fatores eleitos que interferem na produtividade do Trabalhador .....	29
3.2.1. Critérios Metodológicos .....	29
3.2.2 Duração da Jornada de Trabalho .....	29
3.2.3. Remuneração .....	30
3.2.4. Distância trabalho-residência .....	31
3.2.5. Escolaridade/Cultura .....	32
3.3. A Produtividade do “Setor ‘X’” da Michelin nas unidades selecionadas .....	33

<b>CAPITULO IV - RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>34</b>
4.1. Duração da Jornada de Trabalho .....	34
4.2. Remuneração .....	34
4.3. Distância Residência-Trabalho .....	34
4.4. Cultura/Escolaridade .....	35
4.5. Produtividade do Setor “X” nas unidades analisadas .....	35
 <b>CAPITULO V – CONCLUSÃO</b>	 <b>37</b>
 <b>REFERÊNCIAS</b>	 <b>39</b>

# CAPÍTULO I

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1. Formulação do Problema

O mundo pós-moderno (HARVEY, 2004) assistiu a queda dos grandes modelos socialistas, solidificando definitivamente o capitalismo como o sistema econômico vigente. Entretanto, este capitalismo não pode ser caracterizado tal qual anteriormente. Hoje, alguns autores agregam a flexibilidade à natureza do capitalismo, nesse sentido, RICHARD SENNETT (1999) argumenta que o capitalismo vive um novo momento caracterizado por uma natureza flexível, que “ataca” as formas rígidas da burocracia, as conseqüências da rotina exacerbada e os sentidos e significados do trabalho; criando uma situação de ansiedade nas pessoas, que não sabem os riscos que estão correndo e a que lugar irão chegar, colocando em teste o próprio senso de caráter<sup>1</sup> pessoal.

Neste passo, a divisão do globo, antes, dos países em “mundos”, deu lugar à classificação que privilegia os chamados “países desenvolvidos” e países “em desenvolvimento”. Estes últimos, sempre submetidos às regras econômicas impostas pelos primeiros. A grande “regra” que marca esta nova etapa mundial é globalização econômica, que traz consigo uma nova divisão internacional do trabalho.

Neste novo cenário, cabe aos países em desenvolvimento fornecer mão-de-obra “barata” ao capital internacional. O Leste Europeu e países como China, Índia, dentre outros, passaram a representar uma concorrência, quase desleal, na oferta de mão-de-obra, visto que as regras básicas do mercado informam que quanto maior a oferta, menor o preço. Assim, países do Oeste Europeu, da América do Norte e até mesmo da América do Sul se vêem em uma posição em que a melhoria da produtividade da mão-de-obra representa um forte fator da própria subsistência da empresa em seus mercados.

Para isso, um dos métodos utilizados por muitos gestores das multinacionais é a comparação de indicadores de produtividade entre as suas unidades pelo mundo. Uma vez detectados os pontos marcantes, busca-se melhorar cada vez mais a produtividade, utilizando-se benchmarck que visa uma total padronização da produção, como, por exemplo, mesmos equipamentos, produtos, matéria-prima, técnicas e, até mesmo, formação de pessoal nas outras unidades do mundo. Tudo isso com uma só finalidade: chegar ao “ponto ótimo”

---

<sup>1</sup> Nas palavras de SENNETT (1999, p. 10), caráter é “o valor ético que atribuímos aos nossos próprios desejos e às nossas relações com os outros (...) são os traços pessoais a que damos valor em nós mesmos, e pelos quais buscamos que os outros nos valorizem”.

de produtividade em todas as suas unidades, não importando sobre qual legislação trabalhista, em que local, economia, sociedade e meio ambiente estejam suas unidades.

Malgrado todo este esforço, na grande maioria das vezes, para não se incorrer em erro e afirmar, todas, as transnacionais não conseguem chegar ao chamado “ponto ótimo”<sup>2</sup> de produtividade em todas as suas unidades. Dificilmente, se consegue duas ou três com a mesma produtividade. A que se deve tal diferença? Essa investigação é a proposta desta dissertação para perceber que fatores externos à organização interferem decisivamente no comportamento organizacional e, por conseqüência, na produtividade.

Desta forma, propõe-se demonstrar que alguns fatores externos à organização atuam na produtividade, ocasionando assim um “ponto ótimo” diferente em cada unidade, tendo como base o estudo de caso da Transnacional<sup>3</sup> de Pneumáticos Michelin em quatro diferentes unidades, sendo que, levando-se em conta um mesmo setor que denominou-se setor “X”, por questões de sigilo.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral nesta dissertação consiste em analisar fatores que interferem na produtividade de um mesmo setor de diferentes unidades de produção, que tem a mesma tecnologia, capital e processo, demonstrando que cada um destes setores apresentam diferentes índices de produtividade.

Em outras palavras, o objetivo desta pesquisa consiste em mostrar que existem fatores, além da tecnologia, capital e o processo, que interferem na Produtividade.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos de nesta pesquisa são os seguintes:

- Revisar fundamentos teóricos sobre produtividade e os fatores que a interferem; e

---

<sup>2</sup> Para fins desta dissertação, considerou-se “ponto ótimo” de produtividade aquele em que a máquina, o setor ou a unidade analisada conseguiu cumprir com todas as metas e previsões colocados Engenharia Industrial.

<sup>3</sup> Alguns autores ressaltam que o termo multinacional não se confunde com transnacional, visto que estas últimas apresentam características específicas em relação às multinacionais ou globais, em suas palavras, o próprio termo sinaliza a idéia de “atravessamento” do espaço nacional pela empresa, e não apenas a sua presença em vários países, como indicam os outros dois conceitos. Concretamente, a transnacionalidade da empresa implica em estratégias e políticas corporativas diferenciadas que vão desde um board de diretores composto por pessoas de diferentes nacionalidades, e não apenas por executivos do país original da empresa, passando por centros diferenciados de produção do conhecimento, por processos de compra e de recrutamento globalizados ou regionalizados, até a existência de uma forte cultura organizacional. Na verdade, esta última é que proverá a unidade simbólica e de objetivos para os indivíduos cultural e socialmente diferentes que integram as organizações transnacionais (Douw, 2002; Grewlich, 1981; Pitelis ; Kumar, 1997 apud BARBOSA).

- Estabelecer relações entre os diferentes índices de produtividade do setor escolhido e os fatores que a determinam.

### **1.3. Suposição**

Dentre muitos fatores que interferem na produtividade, como condições ambientais, sociais, econômicas etc, supõe-se que determinados fatores influenciam, no caso-referência estudado, de maneira mais incisiva. Foram eleitos para análise nesta dissertação os seguintes:

- Duração da jornada de trabalho;
- Remuneração;
- Distância entre local de trabalho e residência; e
- Escolaridade/Cultura.

Tal limitação ocorreu pelo fato de que no caso-referência utilizado como paradigma estas variáveis são aquelas que apresentam maior diferenciação, qualitativa e quantitativa, no setor “X”, entre as unidades. O que se quer deixar claro é que nada impede que outros fatores venham a se fazer presente em outras unidades/setores de produção, o que ocorre é que para a delimitação da suposição, estes foram aqueles que se mostraram mais relevantes.

### **1.4. Metodologia**

É fundamental que um trabalho acadêmico de pesquisa por excelência, demonstre ou, ao menos indique, qual a metodologia que irá orientar a pesquisa e proporcionará considerações finais desta dissertação. Assim, são combinadas as seguintes modalidades de pesquisa:

- Pesquisa Teórica;
- Pesquisa Documental; e
- Pesquisa de Campo.

Os métodos de investigação articulados neste trabalho são os seguintes:

- Método Observacional;
- Método Participativo; e
- Método Dedutivo

Justifica-se o método participativo, visto que, por tratar-se o autor de funcionário da Transnacional pesquisada, o mesmo atuou não apenas como observador de uma realidade, mas, também, como agente. A metodologia será de multi-casos e, não, estudo de caso, pois em cada unidade há uma realidade e empresa diferentes, embora com mesmo setor. O propósito não é trabalhar a igualdade, mas, pelo contrário, privilegiar a diferença entre cada uma das unidades transnacionais em relação ao setor ‘X’ escolhido. Como instrumento profícuo, foram eleitos os formulários que melhor se ajustam na pesquisa de campo.

Quanto à estrutura da dissertação, metodologicamente, esta será apresentada em, basicamente três partes, em obediência às formas de pesquisa eleitas e supra-mencionadas. Assim, no capítulo II serão expostos os resultados da Pesquisa Teórica onde são discutidas, justificadas e conceituadas as principais categorias que servem de base a este trabalho de pesquisa, expondo desta forma o referencial teórico. No capítulo III, expõe-se o resultado da pesquisa documental, mais especificamente, a demonstração e compilação dos dados colhidos na Indústria de Pneumáticos, a Michelin, que é também apresentada ao leitor. Já no capítulo IV, através de uma pesquisa de campo e dos métodos dedutivos, observacional e participativo, pode-se, de forma empírica, analisar os dados apresentados, visando, no capítulo V apresentar considerações finais, seguidas pelas referências.

## **1.5. Justificativa**

Em um mundo globalizado, marcado pela competitividade, as empresas devem aliar à qualidade de seus produtos, o custo para o consumidor de forma a ampliarem sua participação no mercado, gerando maiores dividendos para os acionistas. Nessa busca incessante, o benchmark atua como relevante aliado da empresa na detecção dos fatores de melhoria da produtividade.

Entretanto, ainda que as transnacionais utilizem o benchmark, em determinados casos, ainda que os setores comparados empreguem a mesma tecnologia, layout, capital e formação de pessoal, a produtividade não consegue apresentar-se igual. Assim, quais seriam os fatores que levariam à discrepância de números se, em regra, os fatores objetivos são os mesmos?

Desta forma, justifica-se o tema desta dissertação na medida em que se mostra a relação de alguns fatores que interferem na produtividade das organizações, que não a tecnologia, capital e o processo de formação utilizado, através do estudo de caso da Transnacional de Pneumáticos Michelin em quatro unidades de diferentes países, mas levando-se em conta a mesmo setor, denominado “setor ‘X’” que utiliza a mesma matéria-prima, tem empregado o mesmo capital, a mesma formação de pessoal e a mesma tecnologia em todas as unidades analisadas.

## **1.6. Limitações do Estudo**

Neste estudo limita-se a revisar fundamentos teóricos sobre produtividade, estabelecendo relações entre fatores internos e externos à organização. Dentre muitos fatores que interferem na produtividade, serão pesquisados, especificamente, neste estudo de caso da Michelin, no setor “X”, a duração da jornada de trabalho, a remuneração, a distância entre a residência e o local de trabalho e o nível de escolaridade/cultura do trabalhador.

No âmbito da atuação da empresa objeto de estudo, demonstrar-se-á que a mesma atua em mais de 60 países. Entretanto, optou-se por observar e analisar a divergência de produtividade e fatores em apenas quatro unidades de países diferentes. Para a análise multicase, foi escolhida uma unidade de produção em cada um destes países, a qual denominar-se-á (E), na Espanha, (U) nos Estados Unidos da América, (F) na França e uma, (B), no Brasil.

Insta ressaltar, que os índices de produtividade e dos fatores escolhidos que são apresentados nesta dissertação não são os índices globais das escolhidas unidades de produção, mas apenas os índices de produtividade de um único setor de produção da

unidade, o denominado Setor “X”. Isso porque tal setor tem a mesma tecnologia, processo e formação em todas as unidades analisadas, o que permite uma comparação adequada.

A análise dos dados desta investigação tem como recorte temporal apenas o período de janeiro de 2007 até janeiro de 2008.

A empresa objeto de estudo foi exposta através de *sites*, que são documentos públicos, entretanto, algumas informações sigilosas foram adaptadas de modo a não comprometer a análise da pesquisa de campo.

## CAPÍTULO II

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1. Considerações Iniciais

A partir de agora, demonstrar-se-á as categorias-base desta dissertação, o que não pode ser feito sem uma análise teórica que se determina como referencial teórico. Esta etapa é de suma importância, visto que apresenta uma breve discussão teórica do problema, na perspectiva de fundamentá-lo nas teorias existentes. Embora esta pesquisa tenha sido eminentemente empírica, sabe-se da dependência do chamado “argumento de autoridade” para fundamentar nossa dissertação, visto tratar-se esta de um trabalho acadêmico por excelência. Nesse sentido, algumas categorias foram eleitas e sobre elas foi realizado um breve referencial teórico. O que motivou a escolha das categorias foi, justamente sua maior afinidade com o tema da dissertação.

A categoria-mestra desta dissertação é a produtividade ou, mais especificamente, os fatores que a influenciam determinando seus diferentes índices nas unidades de produção. Acredita-se que os fatores que determinam a produtividade podem ser internos ou externos. Em regra, a teoria aponta e enumera os fatores internos que interferem na produtividade, quais sejam, a tecnologia, o capital, o layout, o processo de produção e, dentre outros, o comportamento organizacional. Após a análise destes fatores em diferentes unidades de produção, o instrumento utilizado para medir ou padronizar estes fatores, buscando-se a melhor produtividade, seria o benchmark.

Entretanto, embora se reconheça a força destes fatores, nesta pesquisa supõe-se que existem outros fatores de suma importância, visto que interferem sobremaneira na produtividade, a partir de então denominados “fatores externos”. Tais fatores acabam por interferir diretamente no comportamento organizacional. No estudo de caso desta dissertação, observa-se que os fatores externos predominantes seriam a remuneração, a duração da jornada de trabalho, a distância entre a residência e o local de trabalho e a escolaridade/cultura de cada lugar das diferentes unidades de produção. Assim, organizou-se o referencial teórico sobre a categoria-base da produtividade e seus fatores de interferência.

#### 2.2. Produtividade

##### 2.2.1. Definição

Muitas pessoas ainda desconhecem o exato significado da palavra produtividade e outras, o que ainda é pior, a confundem com a produção, admitindo-se até que a única diferença é o término da palavra (FONTES, GOTTSCHALK e BORBA, 1983 p.33). Em 1950 surgem são enfatizadas as definições de produtividade no seu mais amplo sentido econômico e social. Alguns autores a definiram como *a relação entre bens e serviços*

*produzidos e o valor dos recursos utilizados no processo da produção.* Outros, a definem como *a utilização mais eficaz dos fatores de produção para a obtenção de maior quantidade de bens e serviços no menor tempo possível e com esforços humanos mínimos* (FONTES, GOTTSCHALK e BORBA, 1983). A Organização Europeia de Cooperação Econômica, considerando a importância fundamental com que encarava o incremento da produtividade para a completa consecução de um programa de recuperação econômica, admitia que o primeiro passo era a fixação de um conceito lógico de produtividade.

Assim, em uma nota publicada em 1950, estabeleceu-se a seguinte definição: *a produtividade é a relação entre a produção e um dos fatores da produção.* Desta forma, estabeleceu-se uma relação de sentido amplo da produção e um dos fatores da produção que à época, estavam relacionados à produtividade da terra, dos bens da produção e do trabalho humano.

Hoje, de uma forma bastante “limitada” considera-se que a produtividade é a relação entre a produção e os recursos utilizados nesta. Marx (1975) já se preocupava com a definição de produtividade, mais especificamente, a “produtividade do trabalho” de acordo com o qual *a produtividade do trabalho é determinada pelas mais diversas circunstâncias, entre elas, a destreza média dos trabalhadores, o grau de desenvolvimento da ciência e sua aplicação tecnológica e a eficácia dos meios de produção e as condições naturais.*

A preocupação com a produtividade quer da mão-de-obra, inicialmente, quer do binômio mão-de-obra – máquina, posteriormente, e hoje, do sistema produtivo como um todo, tem sido uma constante, visto que a evolução da produção vem convivendo diuturnamente, com a maior escassez de recursos, gerando, por conseguinte, a necessidade de um aprimoramento constante de suas formas de utilização.

Apesar do caráter antigo da preocupação com a produtividade do processo de produção, mesmo que intuitiva, talvez seja em Marx que este questionamento assume aspectos tão profundos e polêmicos. Exatamente ao trabalhar sobre o ponto de vista da apropriação dos resultados do processo produtivo, é que ele acentua características opostas para o progresso da produtividade. Por um lado, Marx (1975) afirma que:

*Em todos os casos, a produtividade específica da jornada de trabalho coletiva é a força produtiva social do trabalho ou a força produtiva do trabalho social. Ela tem sua origem na própria cooperação. Ao trabalhar com outros, de acordo com um plano, desfaz-se o trabalhador dos limites de sua individualidade e desenvolve a capacidade de sua espécie.*

Por outro lado, Marx ressalta que o processo de acumulação capitalista representava uma forma de manutenção de uma grande força de trabalho à disposição dos capitalistas, de modo que lhes possibilitassem, juntamente com o maior nível de controle do processo produtivo, um melhor rendimento do capital aplicado, ou seja, uma maior apropriação dos ganhos de produção. Nesse momento é que se colocava o aspecto ambíguo de produtividade, conforme o mesmo Marx (1975) ao enunciar o que considerava uma lei da sociedade capitalista:

*Graças ao progresso da produtividade do trabalho social, quantidade sempre crescente de meios de produção pode ser mobilizada com um dispêndio progressivamente menor da força humana.*

Assim, Marx observa que o aumento da produtividade gerava maior desemprego e maior excedente a ser apropriado pela classe capitalista. Portanto, sendo este fato uma conseqüência, ou mesmo um determinante, nas estruturas de produção adotadas é importante maior cuidado com a tecnologia do processo produtivo, haja vista sua co-relação em níveis de produtividade e emprego, bem como na regulação da apropriação dos resultados da produção. Isto pode ser verificado na seguinte citação de SINGER, (1971):

*Se pensarmos em função de produção que seria basicamente, escrita assim:  $P=f(t,c,n)$ , o produto (P) é em função de uma certa quantidade de trabalho (t), de uma certa quantidade de capital (c), de uma certa quantidade de recursos naturais (n). A inovação tecnológica, geralmente, não só reduz vários desses insumos, porém modifica a quantidade relativa com que eles entram na produção. A inovação tecnológica pode, por exemplo, reduzir a quantidade de trabalho necessário, porém para isso, aumenta a quantidade de insumos de capital. Aliás essa é a forma genérica do progresso tecnológico que se registra na história humana até hoje. A forma mais geral, comum de inovação tecnológica, é aquela que reduz o insumo de trabalho, porém aumenta o insumo de capital. Em última análise, aumenta-se a produtividade do trabalho humano colocando-se à disposição do trabalhador equipamentos e instrumentos de trabalho, em maior quantidade ou mais aperfeiçoados, mas que, geralmente, incorporam maior quantidade de valor que os anteriores.*

Muitas organizações utilizam, freqüentemente, indicadores de produtividade no gerenciamento das mais diversas de suas atividades, utilizando seus dados não apenas para controle, mas também no planejamento de suas metas e estratégias. Tudo isso, tendo como perspectiva uma redução de custos.

COHEN e FINK, (2003) afirmam que a produtividade é mais que indicador econômico, não estando apenas relacionada aos custos do processo produtivo, à capacidade de cumprir prazos, à qualidade da produção, ela pode ser utilizada para medir se o grupo desempenha suas tarefas exigidas de modo a satisfazer os clientes dentro e fora da organização.

### **2.2.2. A relevância da Produtividade**

Embora alguns ainda definam a produtividade como a faculdade de produzir, e outros a confundam com produção, a noção de produtividade vêm se impondo desde a revolução industrial, como um dos focos de grande preocupação das mais diversas nações e regimes políticos. Caracterizando o nível de rendimento da produção, considerando um determinado gasto de capital e trabalho, a produtividade funciona, como uma das principais relações reguladoras das transações entre patrões e empregados, produtores e consumidores.

Portanto, as interpretações e as formas de utilização do conceito de produtividade são passíveis de transformações com o tempo.

Conforme afirmam VINCENT (1968) e FOURASTIÉ (1961), as principais medidas e pesquisas sistemáticas, surgiram nos Estados Unidos, no fim do século XIX:

*O bureau of labor do Departamento Americano do Trabalho muito se orgulha de haver calculado e publicado, desde 1899, séries de índices que permitem seguir a evolução da produtividade da indústria nos Estados Unidos.*

Basicamente, esta produtividade consistia no levantamento em algumas indústrias da relação entre a produção e o número de trabalhadores empregados, não entrando no computo dos empregados na produção e o tempo utilizado. Segundo VINCENT (1968), desta pesquisa inicial que objetivava o estudo de causas do desemprego, a medida da produtividade tem progredido muito, sobretudo após a última grande guerra, o que é confirmado por FOURASTIÉ (1961) quando afirma que:

*Foi a importância crescente atribuída a este conceito (produtividade), que sob a iniciativa de Clague e Silbermann, deu lugar a inscrição do desenvolvimento da produtividade no primeiro plano de ajuda aos países atingidos pela guerra e às nações insuficientemente desenvolvidas.*

Durante um longo período, a virada e os primeiros 50 anos do século passado, as preocupações quanto ao nível de produtividade eram vistas com intenção estritamente técnica, de análise de tempos e movimentos em cadeia ou trabalhos repetitivos na máquina. Foi um período marcado pelos trabalhos de TAYLOR e STAKONOV, nos quais predominavam medidas analíticas e o incentivo a uma produtividade individual (prêmios aos trabalhadores mais produtivos).

Mais modernamente, a produtividade vem assumindo um sentido mais abrangente, através de medidas globais, e marcando seu aspecto principal como medida do progresso técnico. Tal fato é confirmado quando se observa que cada empresa, cada país, têm metas de produtividade como necessidade imperiosa, quer seja sob o prisma da redução dos custos de produção, para colocação no mercado interno, quer sob o prisma da oferta mundial de produtos, como consolidação de exportações.

Assim, todos os países buscam de melhores padrões de produtividade, de tal forma que possibilitem beneficiar eqüitativa e harmoniosamente: o capital (maior taxa de rentabilidade) e o trabalho (melhores condições de bem estar social).

VINCENT (1968) e FOURASTIÉ (1961), na década de 60 resumiram em quatro os princípios que formavam a noção, de sua época, de produtividade.

- a. A relação do progresso técnico com volume global da produção nacional e com o nível de vida;
- b. As ligações do progresso técnico com a duração da jornada de trabalho, com o ensino e a elevação das idades escolares, enfim, com o fenômeno geral da repartição da população ativa;
- c. A conscientização da variabilidade dos níveis de produção ativa dos diversos setores da produção; e
- d. Ação do progresso técnico sobre os preços, e, conseqüentemente, sobre o poder aquisitivo.

Para justificar as observações acima pode-se utilizar uma série de fatos marcantes de seus tempos, tais como:

- a. O despovoamento dos campos: até 1800, em quase todos os países, aproximadamente, 80% da população ativa trabalhava no campo para

alimentar a população total. Já nos anos 80, a realidade se mostrava inversamente, com 20% da população trabalhando no campo em relação à população total na Inglaterra (HOBSBAWM, 1995);

- b. Diminuição da jornada de trabalho e elevação das idades escolares: até o fim do século XIX, a duração média da jornada de trabalho, nos países de clima temperado, eram de 4000 horas por ano; em 1937 este número já estava pela metade. Por outro lado, em 1950, 80% dos jovens americanos de 16 e 17 anos de idade estavam em cursos escolares, em faculdades ou escolas superiores, e, do mesmo modo, 9% dos que tinham 20 e 25 anos. Para a França, as mesmas cifras seriam 30% e 6%. Olhando para trás no tempo, pode-se observar que há, aproximadamente, 130 anos a idade média em que se começava a trabalhar era de 11 anos que, atualmente, nos Estados Unidos é de 18, e, ainda, que na Inglaterra da Revolução Industrial até mesmo crianças de 07 anos eram forçadas a trabalhar;
- c. Crises Periódicas de Desemprego. De 1920 a 1940, os Estados Unidos tiveram, permanentemente, um mínimo de dois milhões de desempregados (em 1931 chegaram a mais de dez milhões, ou seja, um quarto da população ativa). No mesmo período, pelo menos 10% da população ativa da Suécia esteve desempregada (em 1921 e 1932 esse número chegou a 24%);
- d. Progresso Técnico. Basta verificar que na França, em 1840, a produção média das minas de carvão era de 40Kg/h, em 1900, 80Kg/h e em 1939, 110 Kg/h.

De acordo com VINCENT (1968) pode-se continuar enunciando outros fatores, entretanto crê-se que estes já satisfazem e mesmo permitem concluir que a compreensão dos fenômenos ligados à produtividade fornece uma:

*(...) chave para o conhecimento econômico e social de nossa época, tocando em seus problemas mais importantes, tais como poderio político e industrial das nações, equilíbrio econômico e social do mundo, nível de vida dos povos e poder aquisitivo do assalariado.*

Dentro destas considerações sobre a produtividade, pode-se ainda inserir um aspecto de grande importância e que diz respeito à adoção de medidas semelhantes de incremento da produtividade para países totalmente diversos. Ou seja, o que se pretende deixar claro é que o potencial de recursos disponíveis em cada nação deve receber um tratamento que permita sua melhor utilização. Como exemplo, pode-se confrontar dois países onde um tenha escassez no fator mão-de-obra, onde, então, tentar-se-á intensificar o uso do fator capital, enquanto no outro, dispondo de certa abundância de mão-de-obra, deve-se procurar um processo intensivo em mão-de-obra e, não, como ocorre em geral, de se buscar uma forma que possibilite um maior crescimento da produção baseado em processos justamente utilizados naqueles países “capital intensive”. Além disso, deve-se considerar o fato de que a idéia generalizada pela Revolução Industrial de que a produtividade deve sempre crescer para ser melhor (em termos econômicos) não é, necessariamente, verdadeira quando fatores humanos são considerados no modelo. Entende-se que é necessário coadunar o aumento da

produtividade, bem como as formas de alcançá-lo, com uma melhor apropriação dos ganhos pelos participantes do processo produtivo.

### **2.2.3. Modelos de Avaliação da Produtividade**

Com o objetivo de melhor esclarecer o conceito de produtividade, mostra-se necessário observar que existe uma multiplicidade de fórmulas de produtividade, onde cada opção corresponde a um enfoque determinado. Isto é, as variações possíveis são muitas, em função dos pontos a serem destacados ou que parecem ser mais importantes na opinião dos analistas.

A produtividade do trabalho talvez seja o termo mais utilizado, que seria o quociente da produção pelo fator trabalho, contudo, pode-se pensar a produtividade de quaisquer outros fatores (capital, matéria-prima, equipamento, espaço, tempo...), ou mesmo de fatores agrupados. O quadro que se segue demonstra alguns modelos de cálculo de produtividade:

Quadro 01 – Exemplos de Cálculo de Produtividade

<b>Cálculo de Produtividade</b>			
<b>Fórmulas de Produtividade</b>	<b>Numerador</b>	<b>Denominador</b>	<b>Unidade(s)</b>
<b>Produtividade do Capital</b>	Produção	Capital	Produção/Dólar
<b>Produtividade da Matéria-Prima</b>	Produção	Matéria-Prima	Produção/Kg
<b>Produtividade do Espaço</b>	Produção	Área	Produção/m <sup>2</sup>
<b>Produtividade do Tempo</b>	Produção	Tempo	Produção/h
<b>Produtividade do Equipamento</b>	Produção	Quantidade de Equipamento	Produção/máquina
Produtividade do Trabalhador	Produção	Número de Trabalhadores	Produção/Trabalhador
<b>Produtividade por Equipamento e Trabalhador</b>	Produção	Equipamento X Trabalhador	Produção/(equipamento X trabalhador)
<b>Produtividade por Trabalhador e Tempo</b>	Produção	Tempo X Trabalhador	Produção/(Hora X trabalhador)

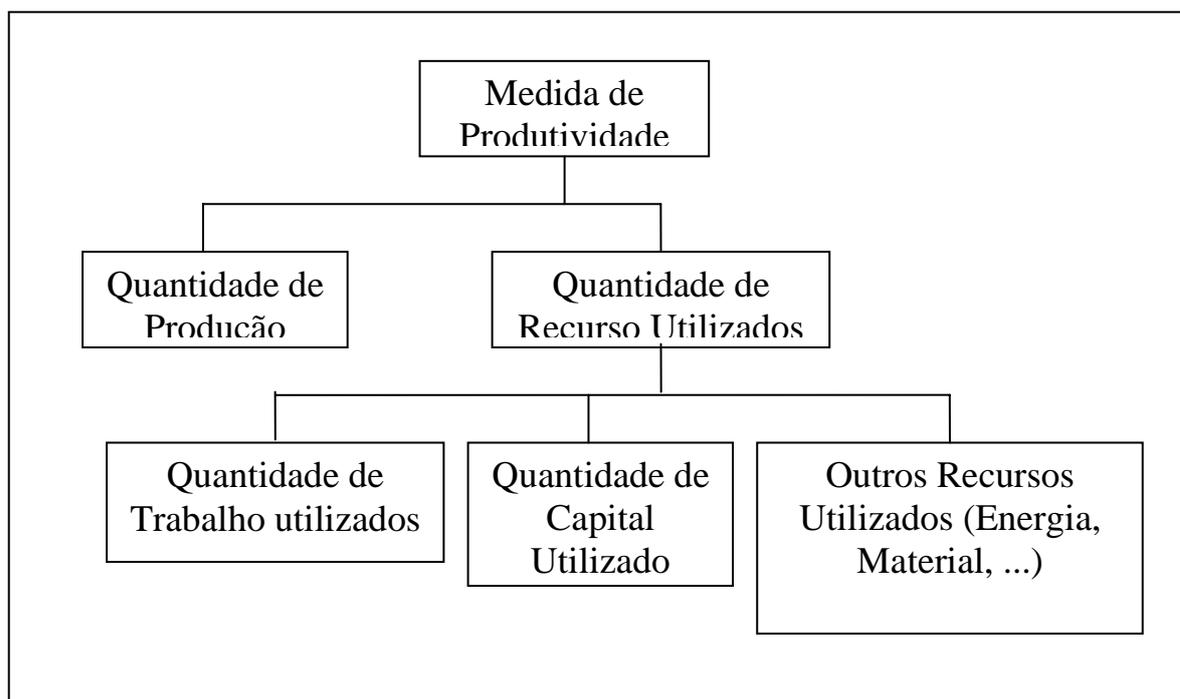
Fonte: Autor

Assim, inúmeras são as fórmulas de cálculo da produtividade, bastando apenas definir o recurso principal a ser utilizado e retratar melhor sua necessidade.

#### 2.2.4. Demonstração

Em regra, a produtividade pode ser medida pela quantidade da produção ou pela quantidade de recursos utilizados. Neste último caso, os recursos utilizados analisados podem ser definidos como a quantidade de trabalho utilizado (números de horas de trabalho); a quantidade de capital utilizado; e outras fontes como energia, matéria-prima, dentre outras. Em termos gráficos, poderíamos dizer que a produtividade se expressa no seguinte fluxograma:

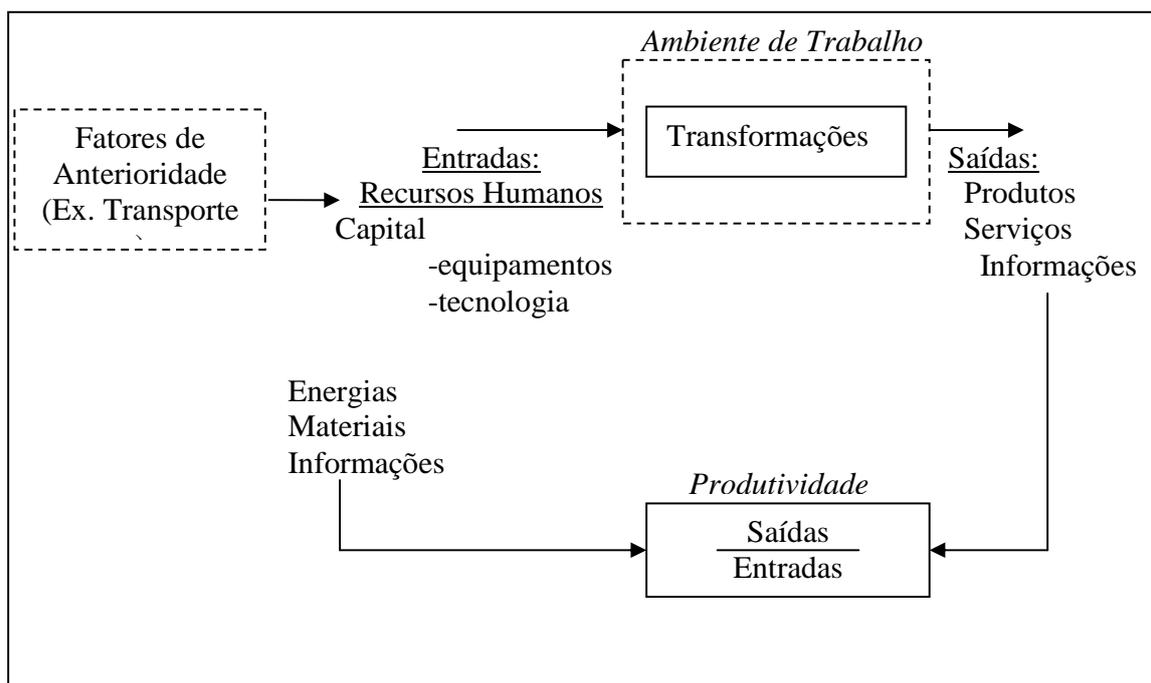
Quadro 02 – Demonstração de Produtividade



Fonte: Disponível em <http://www.statcan.ca/francais/research>. Acesso em 10 Maio 2008. Traduzido pelo autor.

Em outros termos, a produtividade também pode ser demonstrada entre as saídas geradas por um sistema, compreendido por Ambiente de Trabalho, e as entradas exigidas por este sistema, considerando-se um determinado período de tempo, conforme demonstra a figura abaixo:

### Quadro 03 – Produtividade e Ambiente de Trabalho



Fonte: Disponível em [www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR15\\_0273.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR15_0273.pdf). Acesso em 12 de Janeiro 2008.

#### 2.2.5. O Benchmark

Justifica-se a análise do benchmark neste momento do trabalho por ser ele, em termos genéricos, um instrumento que pode padronizar a produtividade. Em outros termos, uma vez detectadas as falhas ou mesmo os processos vitoriosos através do benchmark, estas práticas serão ou abolidas, no primeiro caso, ou determinadas, no segundo caso, por este.

Desta forma, o benchmark embora seja um instrumento com muitas finalidades, ele será analisado, nesta dissertação, mais como instrumento de padronização da produtividade.

O benchmark é uma abordagem que muitas empresas utilizam para comparar suas operações com aquelas de outras companhias e/ou de suas filiais (SLACK et al. 1996).

Existem os seguintes tipos de benchmark's (SLACK et al, 1996):

- Interno: é uma comparação entre operações ou partes de operações que estão dentro de uma organização total.
- Externo: é uma comparação entre uma operação e outras operações que são partes de diferentes organizações.
- Não-competitivo: é o benchmark contra organizações externas que não concorrem diretamente nos mesmos mercados.
- Competitivo: é uma comparação direta entre o concorrente no mesmo mercado ou mercados similares.

- Desempenho: é uma comparação entre níveis de desempenho atingidos em diferentes organizações.
- De Práticas: é uma comparação entre práticas de operação de uma organização, ou forma de fazer as coisas, com aquelas adotadas por outras operações.

No processo do benchmark preocupa-se, entre outras coisas, com ver quanto bem vai a operação. Pode ser visto, portanto, como abordagem para estabelecimento realístico de padrões de desempenho. Este processo também se preocupa com a pesquisa de novas idéias e práticas, que podem ser aptas para ser copiadas ou adaptadas (SLACK,1996).

O benchmark trata essencialmente de estimular a criatividade e proporcionar um estímulo que possibilite as operações melhor entenderem como elas poderiam melhor servir seus clientes.

## **2.3. Fatores que interferem na Produtividade**

### **2.3.1. Considerações Iniciais**

Ao início deste capítulo, mencionou-se que seria tratado como tema central a produtividade. Mas, para a análise desta, fundamental se faz a análise dos fatores que a interferem, fatores estes que se denominou *Fatores Internos* e *Fatores Externos da Produtividade*.

Denominam-se como fatores internos, a tecnologia, o capital empregado, o layout e o comportamento organizacional, este último que merecerá análise mais acurada nesta dissertação. Os demais fatores internos dispensam uma fundamentação teórica, visto que caem no chamado senso comum teórico, pois fica claro com uma simples menção que quão mais apurada a tecnologia, quão maior a quantidade de capital e quão melhor um layout, proporcionalmente, melhor será a produtividade. Assim, dentre os fatores internos que merece detida análise, está o comportamento organizacional. Mas por qual motivo? Porque o comportamento organizacional recebe influência direta do que aqui se denominam fatores externos à organização e, com isso, comprometem a produtividade.

Já os fatores externos são aqueles que interferem na produtividade *lato sensu*, mas por interferirem, especificamente na produtividade do trabalhador, ou seja, são fatores que fogem à organização (FONTES, GOTTSCHALK e BORBA, 1983 p.168). Os fatores externos eleitos para a análise nesta dissertação são: duração da jornada de trabalho; distância entre o local de trabalho e a residência; remuneração e cultura.

### **2.3.2. Comportamento Organizacional: um fator interno da produtividade**

#### **2.3.2.1. Histórico das Organizações**

No correr dos séculos foram imaginadas muitas formas de organizar as pessoas. As primeiras organizações eram, de um modo geral, bastante simples, com patrão ou proprietário-gerente e funcionários com tarefas mais ou menos específicas. À medida que as organizações foram crescendo, surgiu a necessidade de criarem subunidades com supervisores. Até se tornarem realmente grandes, as organizações puderam se manter

bastante flexíveis. Enquanto o empresário estivesse presente e pudesse conhecer e supervisionar todos os funcionários, as relações, a distribuição de tarefa e as comunicações poderiam ser informais. Ainda hoje, empresas recém criadas, estão crescendo rapidamente e são gerenciadas pelo fundador da organização tem, muitas vezes, uma estrutura pouco rígida. Há tanto o que fazer que pouco tempo é dedicado a delimitar fronteiras, papéis, normas. Essas organizações em crescimento acelerado podem ser muito eficazes, especificamente quando o líder do empreendimento é carismático e inspira a dedicação de seu pessoal (COHEN e FINK, 2003).

Os administradores do presente e do futuro funcionarão em um mercado global, em que as organizações trabalharão dentro e fora de suas fronteiras nacionais. As constantes mudanças das circunstâncias econômicas, os avanços tecnológicos acelerados e as alterações drásticas do terreno político representam alguns dos obstáculos para realizar negócios globais (SOTO, 2005).

Os administradores devem pensar de forma mais aberta onde irão localizar suas operações e que tipo de pessoas vai realizá-las, para aproveitar ao máximo o baixo custo da mão de obra. A existência de mão de obra barata tem levado as organizações a fechar as suas instalações fabris no país de origem e a buscar opções mais baratas no exterior. Também neste sentido, são as lições de GUEDES e ROSÁRIO (2005, p. 19):

*Mais que uma época de mudanças estamos vivendo uma mudança de época. Isto é verdadeiro para a vida social em sua totalidade e de maneira mais visível para o mundo do trabalho e da economia. A partir dos anos setenta do século passado explicitaram-se com intensidade algumas tendências presentes desde o início do capitalismo, notadamente a automação e a tecnologia de informação aplicada ao sistema operativo: novas capacidades de armazenar, processar, combinar e distribuir as informações, criando novos fluxos de dados e conhecimento. O incremento da produtividade daí resultante tem cumprido antigas promessas e traz também novas ameaças. Outras formas de exclusão vieram juntar-se à velha exclusão, pois no capitalismo turbinado articulado a políticas neoliberais, o trabalho concreto tem se tornado redundante e a acumulação desenfreada requer a retirada de direitos sociais e trabalhistas. Como reverter a precarização do trabalho? Se tomarmos como referência apenas o instinto e as lógicas de mercado, o aumento de produtividade significará mais desemprego e retirada de direitos, a começar pelo direito ao trabalho. Portanto o limite é político; a sociedade tem que dizer o que quer da economia. Ou estamos a bordo dum navio fantasma? É preciso sonhar com uma sociedade onde a humanidade assuma o leme. Esta é a questão de fundo; uma crise de civilização gerada por uma dinâmica que destrói o meio ambiente e as bases da sociabilidade. O moinho diabólico engolindo a natureza e os seres humanos.*

*Na era da informação é preciso antes de tudo uma nova cultura técnica e política, uma democracia de alta intensidade que ultrapasse programas pontuais. O acesso à formação básica e a informação tem de ser radicalizado ou então estaremos assistindo a recriação mais sofisticada e brutal de novas formas de exclusão.*

Em síntese, a busca pelo aumento da produtividade e conseqüente aumento da lucratividade, é um dos principais objetivos das organizações na pós-modernidade.

### **2.3.2.2. Definições**

As primeiras tentativas para delimitar o campo do comportamento organizacional surgiram na década de 60, quando PUGH (1969) definiu-o como o estudo da estrutura e do funcionamento de organizações e do comportamento de grupos e indivíduos dentro delas, defendendo a idéia de tratar-se de uma ciência emergente e quase independente, apoiada em outras disciplinas como Psicologia, Sociologia e Economia.

PAYNE e PUGH (1969) apresentaram um dos primeiros esquemas conceituais (modelo) para o Comportamento Organizacional, com quatro níveis de análise: indivíduos, equipes ou pequenos grupos de trabalho, departamentos ou outros pequenos setores organizacionais e a organização como um todo.

Hoje, existem divergências quanto à conceituação do Comportamento Organizacional. Para ROBBINS (1999), trata-se de uma área de investigação sobre a influência que indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem sobre o comportamento dentro das organizações.

Adotando três níveis de análises (individual, grupal e organizacional) ROBBINS (1999) propôs um modelo básico para os estudos do Comportamento Organizacional, especificando quais variáveis seriam temas de interesse de cada um. Para as análises no nível individual o autor arrola variáveis biográficas, de personalidade, valores, atitudes e habilidades. Estas influenciam os processos psicológicos de percepção, motivação e aprendizagem individuais que, por sua vez, afetam o processo de tomada de decisão individual. As análises sobre grupos/equipes de trabalho é representada no modelo por interações bidirecionais entre os processos de tomada de decisão grupal, comunicação, liderança, conflito, poder, política, estrutura de grupo e equipes de trabalho. No nível de análises sobre a organização como um todo, ROBBINS (1999) relaciona temas como cultura, políticas e práticas de recursos humanos, estrutura e dimensionamento da organização, bem como tecnologia e dimensionamento do trabalho. Como variáveis de resultados (*outputs*) do modelo, o autor aponta produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação. Estes seriam os produtos da interdependência existente entre todas as variáveis incluídas nos três níveis de análises. Nota-se que as variáveis de resultados representam critérios do comportamento humano no contexto organizacional. Assim sendo, o modelo proposto por ROBBINS (1999) para o Comportamento Organizacional estaria superpondo o campo de investigação da Psicologia Industrial/Organizacional.

Em síntese, o Comportamento Organizacional consiste no estudo sistemático do comportamento humano focando ações e atitudes dos indivíduos, grupos no ambiente das organizações, no intuito de alcançar produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade e promover a cidadania organizacional.

### **2.3.2.3. Influência do indivíduo no comportamento organizacional**

Ao entrar em um grupo, as pessoas trazem consigo algo de sua história. Os valores e sentimentos que têm a respeito do tipo de comportamento adequado, desejável ou possível as acompanha e influenciam suas reações ao que acontecem no grupo, bem como a sua aceitação ou rejeição dos acontecimentos (COHEN e FINK, 2003).

Com a diversificação da força de trabalho, há mais probabilidade de que participantes do grupo tragam atitudes, formações e pressuposições diferentes para o

ambiente de trabalho. E qualquer grupo dado poderá ter integrantes de diferentes países, de subgrupos étnicos ou raciais, de situações econômicas diferentes e assim por diante.

O conjunto de atitudes que a pessoa leva para o grupo, a maneira como ela vê a si mesma e o que considera o comportamento adequado denomina-se de sistema pessoal. A soma dos sistemas pessoais de todos os integrantes do grupo, mais aquele do supervisor ou líder designado, é um importante fator ambiental necessário ao entendimento do que emerge de um grupo (COHEN e FINK, 2003).

### **2.3.3. Variáveis externas que afetam o indivíduo e a organização**

#### **2.3.3.1. Duração da Jornada de Trabalho**

No mundo moderno e pós-moderno, o trabalho apresenta-se na forma assalariada como atividade principal. Na dedicação de seu tempo ao seu trabalho, surge o que se convencionou chamar de jornada de trabalho que, por sua vez, passou a ser objeto de estudo da Economia, Sociologia, do Direito, da Administração e, dentre outros, das relações sociais em que se enfrentam classes sociais, governos e movimentos sociais com vistas a controlar as formas da regulação social.

Segundo DAL ROSSO (2006 p.1):

*A jornada de trabalho se expressa, primeiramente, pelo componente de duração que compreende a quantidade de tempo que o trabalho consome das vidas das pessoas. A questão tem diversas explicações, três das quais são aqui destacadas: afeta a qualidade de vida, pois interfere na possibilidade de usufruir ou não de mais tempo livre; define a quantidade de tempo durante o qual as pessoas se dedicam às atividades econômicas; estabelece relações diretas entre as condições de saúde, o tipo e o tempo de trabalho executado. Essas razões, muito além da curiosidade histórica, são suficientes para explicar porque os estudos de tempo de trabalho que se dedicam à análise da duração se tornaram socialmente tão relevantes.*

O período da Revolução Industrial se apresenta como o período em que o tempo ou a duração da jornada de trabalho apresentou seu maior tamanho em horas trabalhadas por ano, chegando-se ao número de 3000 a 3500 horas trabalhadas por ano, o que representava, em média 11 (onze) horas de jornada diária de trabalho, seis vezes por semana, sem férias (DAL ROSSO, 1996 p. 3).

Este autor entende interessante a distinção entre produtividade de trabalho e intensidade de trabalho, nesse sentido:

*É comum a literatura do campo não distinguir intensidade de produtividade do trabalho, o que resulta em erro lastimável, porquanto, se ambas as características são responsáveis por expressar incrementos nos resultados obtidos do trabalho, as origens e as forças responsáveis pela produção de tais resultados são completamente diferentes. Reserva-se à categoria de produtividade para a obtenção de resultados superiores em qualidade e quantidade, decorrentes de investimentos em tecnologias materiais inovativas e organizativas que não requeiram maior consumo das energias pessoais. Por outro lado, a categoria de intensidade refere-se ao esforço gasto pelos indivíduos no processo de trabalho. A intensidade tem a*

*ver com o investimento das energias das pessoas com o trabalho. Refere-se ao desgaste da pessoa com o trabalho.*

Assim, DAL ROSSO (1996), deixa claro no texto que a produtividade e a intensidade de trabalho são análises diferentes de interferência do trabalho. Mas, mostra que a intensidade tem a ver com o investimento das energias das pessoas e, com isso, o desgaste pessoal.

Portanto, uma longa jornada de trabalho dispensa uma grande intensidade devido ao maior investimento das energias das pessoas. Em síntese, a longa jornada de trabalho interfere na disposição e rendimento do trabalhador resultando numa diminuição da produtividade.

### **2.3.3.2. Remuneração**

Uma das grandes análises da área de recursos humanos é a remuneração que, não raras as vezes, é vista como um fator negativo, visto que é atrelada ao custo dos produtos ou serviços, o que não deixa de ser uma visão muito restrita de todo o processo.

Embora não se ignore a ligação da remuneração com a área de recursos humanos, é relevante ressaltar que ela apresenta uma forte ligação e interferência com a produtividade. Nesse sentido (RABAÇA, 2003, p.2):

*A Remuneração é um dos mais importantes subsistemas da área de Recursos Humanos, pois influencia na produtividade do capital humano da organização. A remuneração, é verdade, sempre foi vista como vilã dos bons negócios e desenvolvimento porque tende a aumentar os custos dos produtos e/ou serviços, porém, a área de Recursos Humanos possui subsistemas que visam a dar suporte às empresas em questões estratégicas para fornecer o que há de melhor para o seu capital intelectual. Neste contexto, falamos de subsistemas como: Recrutamento e Seleção de pessoas, Treinamento e desenvolvimento e de forma mais sistematizada e com características mais operacionais, os sistemas de Administração de Pessoal e Benefícios.*

Este autor complementa indicando a importância da remuneração e sua estreita ligação com a produtividade:

*A Remuneração é sem dúvida um capítulo a parte, pois faz interface diretamente com todos os outros subsistemas, por exemplo, quando apura e determina valores salariais dos cargos nos processos de recrutamento, dando equilíbrio em relação ao mercado de abrangência da organização. Também fornece subsídios em T&D, apresentando um Plano de Carreira em que o colaborador pode alcançar crescimento dentro da empresa, crescimento este alinhado aos valores salariais que ele pode conseguir com o seu desenvolvimento. A Remuneração é ainda, de grande valia para a Administração de Pessoal, onde participa com análises de solicitação de reajustes salariais, pesquisa geral ou específica, ouvindo o mercado sobre os valores salariais e benefícios praticados, de forma a manter a organização nos melhores níveis de remuneração do seu capital intelectual. Mas o que a Remuneração tem a ver com a Produtividade? - Tudo!*

A remuneração é de fundamental importância para conseguir obter os dois primeiros níveis na hierarquia específica de necessidades humanas, como são bem definidas pela Teoria de Maslow (MASLOW apud PEREIRA, 2004 p. 235):

*No momento atual já foi suficientemente demonstrado que o ser humano possui como parte intrínseca da sua constituição, não somente necessidades fisiológicas, mas também verdadeiramente psicológicas...Estas necessidades ou valores estão relacionados uns com os outros de forma hierárquica e, segundo o desenvolvimento ordenado, de acordo com a força e prioridade. Segurança é uma necessidade mais prepotente, mais pressionante, mais vital que o amor, por exemplo, a necessidade de alimento é usualmente mais forte que ambos (segurança e amor). Além disso, todas as necessidades básicas podem ser consideradas simplesmente como degraus na senda de auto-actualização geral, na qual todas as necessidades básicas podem ser incluídas.*

Existem outros teóricos que criaram sua própria hierarquia de necessidades, como ALDERFER (1972), McCLELLAND (1971), entre outros, entretanto, toma-se como base a hierarquia de necessidades na Teoria de Maslow que enumera da seguinte maneira, começando-se pelo nível inferior:

- Nível 1: Fisiológicas;
- Nível 2: De segurança pessoal e social;
- Nível 3: De amor e pertença (estar com os outros);
- Nível 4: De estima; e
- Nível 5: Auto-realização.

Alguns autores preferem expressar esta hierarquia de necessidades através da forma gráfica de uma pirâmide (SOTO, 2005):

Quadro 04 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Maslow apud PEREIRA, 2004.

Assim, como toda a construção deve ter uma base sólida para não ruir, as organizações devem também ter seu alicerce em remunerações que garantam a base da pirâmide de Maslow.

Cabe ressaltar que a remuneração não é apenas “dar salários”, mas, também focar-se às pessoas, logo, a organização nem sempre deve praticar salários que oneram seus produtos ou serviços, mas sim distribuí-los de acordo com as competências e habilidades de seus trabalhadores. Em suma, a produtividade aumenta quando a empresa passa a estar mais atenta a questões de justiça salarial, demonstrando que está preocupada com as pessoas, pois isto é o que reflete na produtividade (RABAÇA, 2003).

A remuneração também está atrelada à questão da Motivação, que interfere diretamente na produtividade do trabalhador, visto que trabalhadores com melhor remuneração tendem a estar mais engajados, e conseqüentemente, com uma produtividade maior.

### **2.3.3.3. Distância entre residência e Local de Trabalho**

É senso comum que os trabalhadores fazem, diariamente, um trajeto residência-emprego. A duração e as condições deste trajeto são as mais variadas e entende-se nesta dissertação que serão culminantes para a produtividade do trabalhador.

Dependendo do local em que, no caso referência desta dissertação, a unidade se localiza o trabalhador poderá gastar minutos ou horas para chegar ao local de trabalho. Embora a distância entre a residência e o trabalho seja um fator determinante na produtividade, poucos são os trabalhos encontrados na teoria que tratam sobre as condições de viagem (residência-emprego) a produtividade do trabalhador.

Um dos artigos encontrados na pesquisa que tratam do tema comprovam este pensamento e neste sentido COLENCI e HERMOSILLA (2005, p. 5) afirmam:

*Diariamente, os trabalhadores percorrem com dificuldades os trajeto residência-emprego, ida e volta, cobrindo distâncias sob as mais agravadas condições, para colocarem-se disponíveis em seus postos de trabalho. Essa atividade rotineira e seguida provoca desgaste físico e mental nos trabalhadores, reduzindo seu desempenho pessoal.*

O trajeto residência-emprego, assim, apresenta-se como fator que não pode ficar alheio quando da análise da produtividade das unidades da empresa, visto que em termos de Engenharia de Produção, o transporte não agrega valor social ao trabalhador, representando um mal necessário, algo a ser reduzido, minimizado ou eliminado. Nesse sentido, é valiosa a contribuição de COLENCI e HERMOSILLA, (2005 p.7) quando ponderam:

*(...) considerando que a atividade transporte refere-se ao deslocamento do trabalhador, de uma origem a um destino, segundo um processo, cabe considerar, neste estudo, seus elementos constitutivos, a natureza desses elementos e os fatores que influenciam esses elementos, bem como as considerações de oferta de transporte e suas circunstâncias. Assim, o processo de transporte deve ser visto não apenas quanto ao deslocamento físico do trabalhador, mas sob o contexto social no qual se realiza. (...) Como aos fatores a serem investigados envolvem questões de produtividade, faz-se necessário considerar que de um modo geral, as avaliações de desempenho do trabalho realizado, pelo elemento humano restringem-se ao ambiente da tarefa ou ao chão de fábrica ( sendo uma indústria ), circunscrito ao Ambiente de Trabalho, ou seja dentro de uma área fisicamente delimitada. Entretanto, o elemento humano realiza suas atividades vitais num ambiente que ultrapassa os limites empresariais estabelecendo em sua plenitude, o*

*próprio ambiente de vida, que caracteriza o Ambiente Territorial. A consideração restrita à análise de desempenho apenas no Ambiente de Trabalho, conforme se aplica usualmente, peca pela grosseira simplificação, pois ao se considerarem o Ambiente Territorial e as anterioridades, assume-se que todo trabalhador, ao iniciar o seu dia de trabalho, marca seu cartão de ponto com um potencial de desempenho, no mínimo: 100%, ignorando-se no caso as anterioridades do próprio elemento humano. Não havendo considerações sobre suas dificuldades extra-empresa, não há tolerância considerada por parte da gerência no sentido de abonar tais efeitos.*

COLENCI e HERMOSILLA (2005 p.12) destacam a falta de discussão teórica a respeito do tema e, por isso, propõem metodologia específica para a análise da interferência do fator “distância” na produtividade, nestes termos:

*A literatura traz poucas contribuições à mensuração da influência das condições de viagens na produtividade do trabalhador, como já mencionado anteriormente, pois a dificuldade reside no fato de tratar as questões de forma conjugada e não em separado como na literatura em geral.*

Assim, os autores citados propõem metodologia exploratória, de caráter quantitativo e qualitativo com a participação efetiva dos trabalhadores. Para eliminar fatores internos à empresa, tais como tecnologia, layout, processo, formação, dentre outros, a pesquisa de campo realizada pelos autores foi conduzida dentro das mesmas unidades de trabalho ou produção, buscando, com isso, verificar o impacto da viagem residência-trabalho na produtividade. Em sua conclusão, ficou claro que as condições de viagem interferem na produtividade do trabalhador, sendo que o tempo de viagem foi a variável que melhor representou a condição de viagem em detrimento de distância ou meio de transporte, haja visto que os autores trabalharam com a realidade brasileira que carece de meios de transportes públicos eficazes. Outra conclusão a que chegaram foi que a relação entre o tempo total de viagem e a produtividade não é linear, com os valores crescendo junto ao tempo de viagem. Foi verificado também que as viagens com duração média inferior a quarenta minutos não causam redução na produtividade.

#### **2.3.3.4. Cultura**

O termo germânico *kultur*, no final do século XVIII e princípio do seguinte, era utilizado para simbolizar todos os aspectos espirituais de uma comunidade, enquanto a palavra francesa *civilization* referia-se, principalmente, às realizações materiais de um povo. Ambos os termos foram sintetizados por EDWARD TYLOR (1832-1917) *apud* LARAIA (2007), no vocábulo inglês *culture*, que, em seu sentido etnográfico é todo o complexo que inclui conhecimentos, crença, arte, moral, lei, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade.

Afirma-se assim, que a primeira definição de cultura que foi formulada do ponto de vista antropológico, pertence a Tylor, no primeiro parágrafo de seu livro *Primitive Culture* (1871). Mas o que ele fez foi formalizar a idéia que vinha crescendo na mente humana. De acordo com LARAIA (2007), alguns autores entendem que a idéia de cultura vinha ganhando mais consistência desde antes de JOHN LOCKE (1632-1704) que em 1690, ao escrever *Ensaio acerca do entendimento humano*, procurou demonstrar que a mente humana não é mais que uma caixa vazia por ocasião do nascimento, através de um processo que hoje chama-se endoculturação.

Conforme destaca LARAIA (2007), o conceito formulado por Taylor foi desenvolvido e discutido por vários teóricos, dentre os quais destaca-se ALFRED KROEBER (1876-1960), antropólogo americano, em seu artigo “O superorgânico” (1949), que em síntese entende que:

a. A cultura, mais do que a herança genética, determina o comportamento do homem e justifica suas realizações;

b. O homem age de acordo com seus padrões culturais. Os seus instintos foram parcialmente anulados pelo longo processo evolutivo pelo que passou.

c. A cultura é o meio de adaptação aos diferentes ambientes ecológicos em vez de modificar para isto o seu aparato biológico, o homem modifica seu equipamento superorgânico.

d. Em decorrência da afirmação anterior, o homem foi capaz de romper as barreiras das diferenças ambientais e transformar toda a terra em seu habitat.

e. Adquirindo cultura, o homem passou a depender muito mais do aprendizado do que a agir através de atitudes geneticamente determinadas.

f. Como já era do conhecimento da humanidade, desde o iluminismo, é este processo de aprendizagem (socialização ou endoculturação, não importa o termo) que determina o seu comportamento e sua capacidade artística ou profissional.

g. A cultura é um processo acumulativo, resultante de toda a experiência histórica das gerações anteriores, este processo limita ou estimula a ação criativa do indivíduo.

h. Os gênios são indivíduos altamente inteligentes que têm a oportunidade de utilizar o conhecimento existente ao seu dispor, construído pelos participantes vivos e mortos de seu sistema cultural, e criar um novo objeto ou uma nova técnica. Nesta classificação podem ser incluídos os indivíduos que fizeram as primeiras invenções, tais como, o primeiro homem que produziu fogo através do atrito da madeira seca; ou o primeiro homem que fabricou a primeira máquina capaz de ampliar a força muscular, o arco e a flecha etc. São eles gênios da mesma grandeza de Santos Dumont e Einstein. Sem as suas primeiras invenções ou descobertas, hoje consideradas modestas, não teriam ocorrido as demais. E pior do que isto, talvez nem mesmo a espécie humana teria chegado ao que é hoje.

Do ponto de vista epistemológico, o epicentro do debate está em qual o conceito de cultura empregado e o uso a que ele se destina na compreensão da realidade organizacional. A lógica pragmática que permeia o universo organizacional e a maneira substantiva de se definir e empregar o conceito de cultura incomodam muito a alguns antropólogos, que julgam perdidos anos de refinamento e complexidade conceitual (BARBOSA, 2002).

Para BARBOSA (2002), o sistema gerencial e administrativo da produção eram e ainda são vistos, em muitos casos, como instrumentos de subjugação do trabalhador aos objetivos de lucro do capitalista, como se fossem destituídos de autonomia própria e capacidade de intervenção e transformação da realidade. A partir dessa postura teórico-ideológica surgiu uma abundante literatura sobre trabalhadores urbanos, relações de trabalho no chão-de-fábrica, sindicatos e estilos de vida das classes trabalhadoras, entre outros. Paralelamente, e no sentido inverso dessa produção, registra-se uma ausência quase absoluta de conhecimento e trabalhos sobre os setores gerenciais em todos os seus níveis; os valores e as lógicas subjacentes às práticas administrativas, às tecnologias gerenciais, às ideologias empresariais do mundo contemporâneo; os diferentes significados das diferentes éticas sobre o trabalho no âmbito das organizações; sobre o processo de mudança organizacional; sobre

as diversas elites gerenciais; sobre os pressupostos sócio-lógicos dos sistemas administrativos; e outros aspectos da vida organizacional e corporativa.

Em síntese, a década de 1990 registrou um aumento de interesse pela questão cultural no âmbito das organizações de modo geral, e das grandes corporações de forma particular.

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

#### 3.1. Caracterização da Empresa objeto de estudo

##### 3.1.1. Sociedade Michelin Participação Indústria e Comércio Ltda

O Grupo Michelin é um dos líderes no mercado mundial de pneus, com 17,7% de participação no setor. Além de pneus, a empresa também produz câmaras de ar e cabos, além de editar os famosos guias e mapas turísticos. Os pneus Michelin são utilizados em automóveis, caminhões, motos, bicicletas, tratores, veículos de terraplenagem, aviões e ônibus espaciais da NASA. Todas informações apresentadas sobre a empresa neste item 3.1 são de domínio público e estão disponíveis no *site* oficial da Michelin<sup>4</sup>.

##### 3.1.2. Histórico da Empresa

A Michelin foi fundada em 1891 pelos irmãos André e Edouard Michelin. Sua sede mundial está localizada na cidade de Clermont-Ferrand, na França. Com mais de 115 mil funcionários no mundo inteiro, a Michelin tem seus produtos comercializados em mais de 170 países. As empresas do Grupo produzem, anualmente, cerca de 190 milhões de pneus e 15 milhões de mapas e guias.

Em todo o mundo, são 69 unidades de produção, duas plantações de seringueiras localizadas no Brasil e um Centro de Tecnologia com pólos na Europa, nos Estados Unidos e no Japão.

Segundo o *site* da empresa, *quando* Edouard Michelin e seu irmão André assumiram o controle da empresa fundada por seu avô, mal poderiam imaginar o que o destino, sua determinação e seu talento preparavam para o futuro da então fábrica de pastilhas de freio. Mas a criatividade e o gênio inventivo dos irmãos Michelin logo fariam história. Começam criando o primeiro pneu desmontável, que reduz o tempo de conserto de uma noite para 15 minutos. A invenção é logo patenteada e dá ao seu idealizador, Edouard, a certeza de que ali estaria um produtor de futuro. Não estava errado.

O início do século XX marca a primeira grande onda de expansão da empresa, instalando-se próxima aos grandes centros automobilísticos (Europa e América do Norte), e a atuação em campos tão variados como o transporte de carga, guias rodoviários e até aviões. Ao final da segunda guerra, a Michelin entrega ao mercado uma verdadeira

---

<sup>4</sup> Disponível em: [www.michelin.com.br](http://www.michelin.com.br). Acesso em 12 jan 2008.

revolução: o "pneu X", o primeiro pneu radial. Ele conquistará progressivamente todos os tipos de veículos e mercados, garantindo à companhia vantagens comerciais e industriais decisivas sobre seus concorrentes, ao longo dos 30 anos seguintes.

Nos anos 80, as empresas do Grupo Michelin engajam-se na direção de novos pólos de atividades econômicas na América do Sul, América do Norte, Ásia e Europa. A inovação se acelera em todas as categorias de pneus, com destaque para o "Sistema PAX" em 1998 e os Pneus para Engenharia Civil e para exploração de Minas.

Em 2007, a empresa é uma das líderes mundiais na fabricação e comercialização de pneus, realizando um intenso programa de qualidade de vida e preservação ambiental, com ênfase total no progresso da mobilidade das pessoas e das mercadorias.

### **3.1.3. Estrutura**

A Michelin é organizada mundialmente em uma estrutura de Linhas de Produto, responsáveis pelas estratégias e orientações específicas para cada ramo ou setor de atuação da Empresa de acordo com sua localização geográfica: América do Norte, América do Sul, Europa, Ásia e África/Oriente Médio.

As Linhas de Produto da Michelin são:

- Pneus Agrícolas;
- Pneus de Avião;
- Pneus para Motos e Bicicletas;
- Pneus de Mineração e Engenharia Civil;
- Pneus de Automóveis e Caminhonetes;
- Pneus de Carga;
- Serviços de Turismo e
- Componentes - Borrachas e produtos metálicos.

A Michelin detém diversas marcas mundialmente, cada uma atendendo às necessidades específicas de seu segmento e mercado: Michelin, BFGoodrich, Uniroyal, Kléber, Laurent, Taurus, Riken, Kormoran, Encore, Euromaster, Recamic, TCI e Warrior.

As Linhas de Produto são operacionalizadas por intermédio das Unidades Operacionais Táticas (UOTs), responsáveis pelas ações de marketing, desenvolvimento, produção e vendas e seus mercados de atuação.

As atividades das Unidades Operacionais são assistidas pelos Serviços Grupo - serviços locais administrativos, de suporte e de infra-estrutura. que incluem Auditoria, Compras, Financeiro, Institucional e Comunicação, Jurídico, Pessoal, Planos e Resultados e Controle de Gestão, Qualidade, Sistemas de Informação e *Supply Chain*. A meta dos Serviços Grupo é estar sempre à frente das necessidades das UOTs, desenvolvendo metodologias e processos mais eficientes e ágeis.

Além desta organização geral, a Michelin também conta com um Centro de Tecnologia, cujo objetivo é desenvolver as mais modernas inovações tecnológicas, preparando o terreno para a mobilidade do futuro.

### 3.1.4. Indicadores Econômicos

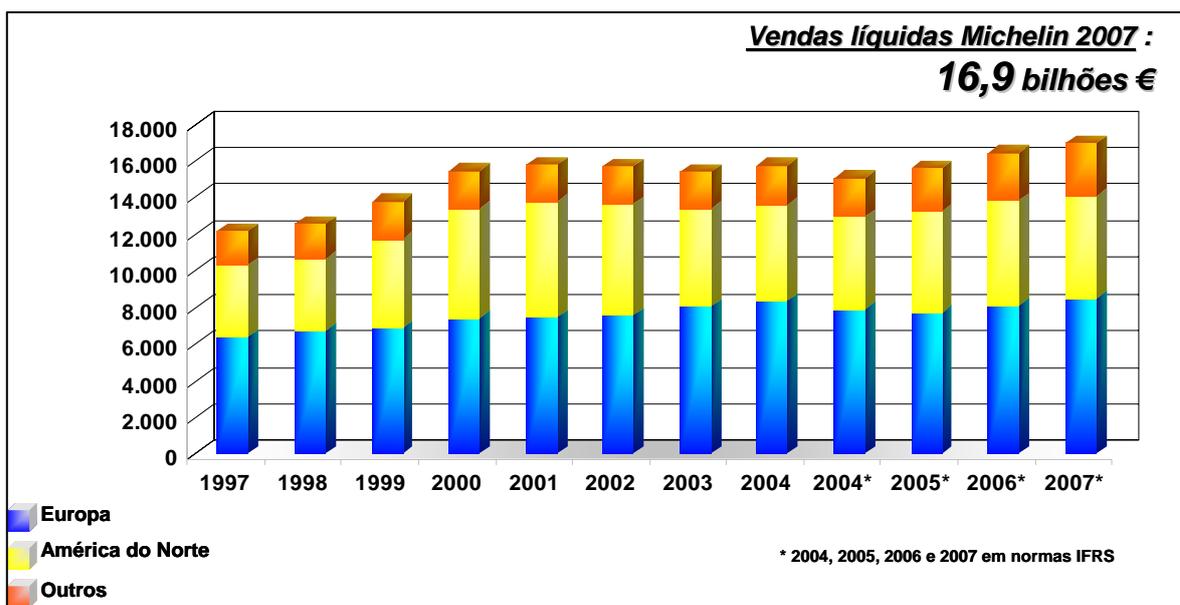
#### 3.1.4.1. Faturamento

Abaixo relacionou-se alguns indicadores econômicos da empresa objeto de pesquisa, no caso, Michelin.

- 69 unidades de produção;
- 03 Centros de Tecnologias em 3 continentes (um em cada): Europa, Ásia e América do Norte;
- Duas Fazendas de plantação de seringueiras no Brasil; e
- Mais de 113.000 funcionários.

O faturamento consolidado de 16,9 bilhões de Euros em 2007 pode ser demonstrado no gráfico 01.

Gráfico 01 – Faturamento Michelin no período de 1997-2007

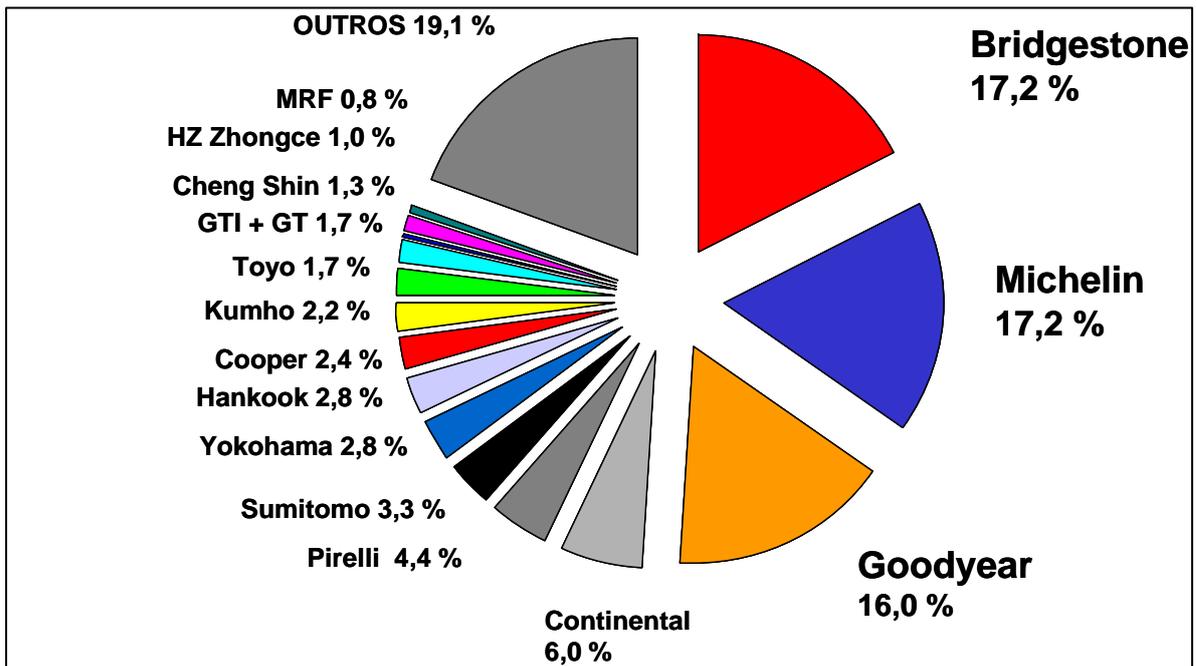


Fonte : [www.michelin.com](http://www.michelin.com)

#### 3.1.4.2 Participação no mercado

Alguns indicadores sobre participação no mercado são expostos nos gráficos apresentados a seguir:

Gráfico 02 – Mercado Mundial de Pneus em 2006



Fonte: Global Tire Report, 2007

Gráfico 03 – Descrição Quantitativa de Mercado: Pneus de Passeio e Caminhonete

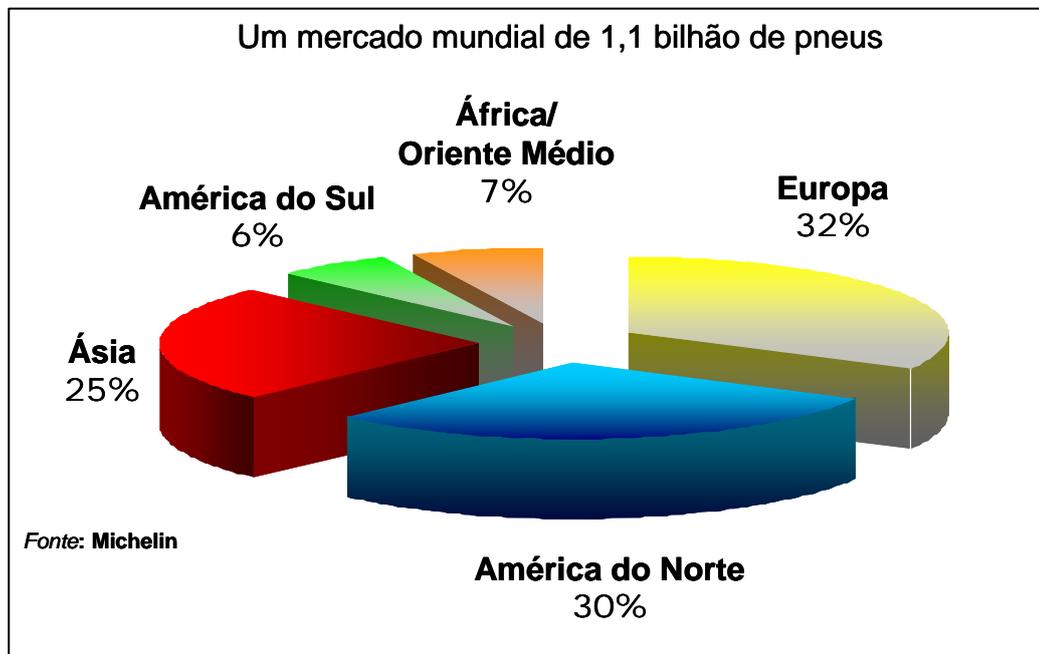
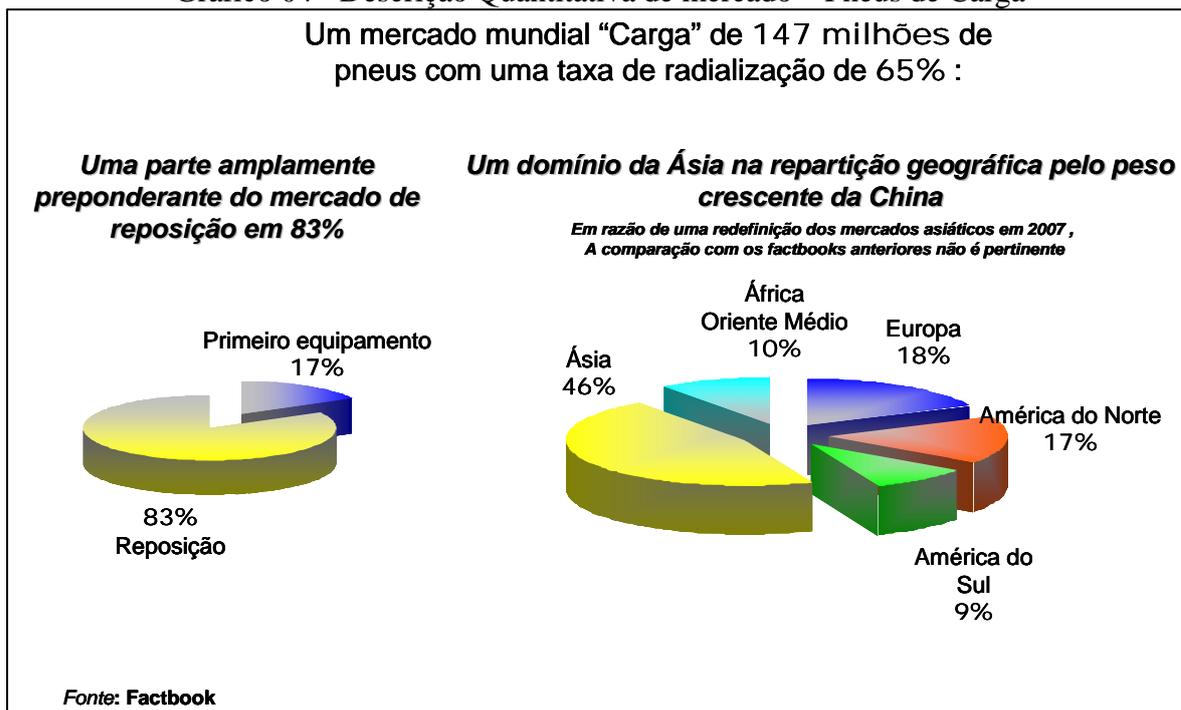


Gráfico 04 - Descrição Quantitativa de mercado – Pneus de Carga



### 3.1.4.3 Produção

A produção da Michelin, somente no ano de 2007 resultou em 191 milhões de pneus e 17 milhões de mapas e guias.

## 3.2. Dados dos Fatores eleitos que interferem na produtividade do Trabalhador

### 3.2.1. Critérios Metodológicos

Os dados foram coletados em quatro Usinas da Michelin, uma em cada país, mais especificamente, quanto à produtividade do setor “X”, as quais denominam-se, (E) na Espanha; (U), nos Estados Unidos; (F), na França e (B), no Brasil.

O que justifica a escolha destas usinas é o fato de que, embora este setor “X” apresente em todas elas, rigorosamente, a mesma tecnologia, o mesmo capital e a mesma formação de pessoas, estas usinas encontram-se em ambientes diferentes no que tange à duração da jornada de trabalho; a remuneração; a distância entre residência e local de trabalho e o nível de escolaridade/cultura.

### 3.2.2. Duração da Jornada de Trabalho

As usinas da Michelin seguem rigorosamente as leis trabalhistas de cada país, por isso, cada país apresenta uma duração da jornada de trabalho diferente. Conseqüentemente, cada unidade pesquisada tem uma duração da jornada de trabalho semanal diferente, o que se adequou aos padrões de comparação propostos nesta dissertação.

A usina (E) trabalha 24(vinte e quatro) horas por dia num revezamento de 05 (cinco) equipes, resultando em 33,6 horas semanais por trabalhador do setor “X”.

A usina (U) trabalha 24(vinte e quatro) horas por dia num revezamento de 04 (quatro) equipes, resultando em 42 horas semanais por trabalhador do setor “X”.

A usina (F) trabalha 24(vinte e quatro) horas por dia num revezamento de 05(cinco) equipes, resultando em 33,6 horas semanais por trabalhador do setor “X”.

A usina (B) trabalha 24(vinte e quatro) horas por dia num revezamento de 04 (quatro) equipes, resultando em 42 horas semanais por trabalhador do setor “X”.

### **3.2.3. Remuneração**

O fator remuneração, sem dúvida alguma é definido pela organização. Visto apenas sob este prisma, isto levaria a afirmar que a remuneração é um fator interno que interfere na produtividade. Sem desconhecer a pertinência e verdade de tal afirmação, a pesquisa levou a crer que, embora a remuneração possa ser realmente um fator interno à organização, isso não lhe retira por completo seu caráter externo.

Explica-se: ainda que seja a organização quem defina a remuneração. É claro que esta irá defini-la levando em conta as características sociais, econômicas, dentre outras do local em que unidade está funcionando, pois, caso contrário, cada transnacional teria uma remuneração única para todos os trabalhadores, independentemente de sua localidade, o que, como se sabe, não ocorre. Assim, optou-se neste trabalho, por definir e classificar a remuneração como fator externo, ainda que existam fortes argumentos que a definem como um fator interno à organização, visto tratar-se de uma transnacional que opera em países díspares, tendo que se adequar aos mercados destes. Tal fato proporciona, inclusive, segundo GUEDES e ROSÁRIO (2005), uma fragmentação da cadeia produtiva onde se nota que a transnacional instala-se em vários locais visando um menor custo final, o que depende, sem dúvida alguma, da remuneração adotada.

Pensou-se em atrelar a remuneração ao poder de compra, indubitavelmente, um fator externo, entretanto, entendeu-se que este critério é relativo, visto que pessoas com remuneração idêntica podem ter um poder de compra diferente de acordo com suas condições familiares, de saúde, dentre outras. De acordo com FERREIRA (2004) poder de compra é sinônimo de poder aquisitivo, que é definido como a capacidade que tem um grupo social, um indivíduo, uma unidade monetária, etc, de comprar mercadorias e serviços. Assim, a capacidade de uma pessoa de comprar produtos ou serviços, varia, principalmente, de acordo com a sua situação familiar.

Os dados de remuneração aos quais se teve contato são sigilosos, logo, para a preservação do sigilo eles serão apresentados levando-se em conta a Teoria de Maslow, já apresentada no capítulo II. Entretanto, a Teoria de Maslow somente poderá ser aplicada em análise comparativa da remuneração nos dois primeiros níveis da pirâmide, visto que, do terceiro nível em diante entende-se que a remuneração não interfere tão decisivamente, visto que os sentimentos, como tais, subjetivos, não são passíveis de alteração proporcional à remuneração.

Para complementar a análise, lançou-se mão dos métodos de pesquisa eleitos, principalmente o participativo e observacional. Neste passo, pôde-se concluir que os trabalhadores do setor “X” da unidade (U) apresentaram a maior satisfação no que tange à remuneração. Os trabalhadores do setor “X” da unidade (E) vêm em seguida, no que diz respeito à satisfação. No que tange aos trabalhadores do setor “X” da unidade (F), pôde-se notar que, até mesmo por uma questão de cultura os trabalhadores tendem a serem mais “fechados” quanto à sua real satisfação referente à remuneração. Entretanto, mesmo assim, observou-se que existe uma satisfação quanto à remuneração que fica entre a satisfação dos trabalhadores da unidade (E) e a dos trabalhadores da unidade (B).

Em síntese, pode-se afirmar que, quanto à remuneração, foram observados os seguintes resultados, em ordem de satisfação (onde o primeiro é o mais satisfeito):

- Trabalhadores da Unidade (U)
- Trabalhadores da Unidade (E)
- Trabalhadores da Unidade (F)
- Trabalhadores da Unidade (B)

#### **3.2.4. Distância trabalho-residência**

Neste fator, foi considerado, primordialmente o tempo de viagem, conforme esclarecido no capítulo II, por ser o tempo o fator que mais interfere na produtividade do trabalhador.

Como metodologia para levantamento destes dados, o autor fez entrevistas informais com os operários do setor “X” das unidades, com os motoristas dos transportes coletivos (quando a Michelin disponibiliza, como é o caso da unidade (B)) e, inclusive, fazendo o trajeto entre os centros residenciais e as unidades estudadas, privilegiando o transporte coletivo mais utilizado de acordo com a realidade da unidade.

A unidade (E) fica a 10 (dez) minutos do centro residencial da cidade. Os operadores do setor “X” levam, em média, 07 minutos no trajeto residência-trabalho. Isto foi comprovado através de entrevistas informais e o trajeto foi feito pelo autor. Nesta unidade, a grande maioria dos operários utiliza como transporte seu próprio automóvel, não disponibilizando a Michelin transporte coletivo por não haver demanda e, a outra pequena parte consegue fazer o trajeto à pé, de sua residência até a unidade.

A unidade de produção (U) fica a 15 (quinze) minutos do centro residencial da cidade. Os operadores do setor “X” levam, em média, 10 minutos no trajeto residência-trabalho. Isto foi comprovado através de entrevistas informais e o trajeto foi feito pelo autor. Na unidade (U) todos os operadores do setor “X” utilizam seu próprio automóvel no trajeto residência-trabalho.

A unidade (F) fica a 10 (dez) minutos do centro residencial da cidade. Os operadores do setor “X” levam, em média, 20 minutos no trajeto residência-trabalho, pois, muitos operadores moram em cidades vizinhas, que não são muito distantes. Isto foi comprovado através de entrevistas informais e o trajeto foi feito pelo autor. Embora o automóvel seja maciçamente empregado pelos operadores do setor “X” da unidade (F), nesta há uma

peculiaridade que, embora não interfira no tempo, entendeu-se mencionar apenas com o objetivo de dar maior riqueza de detalhes, diga-se, os operadores buscam o chamado “transporte solidário”, que se caracteriza por um rodízio de automóveis entre aqueles operadores que moram próximos, fazendo com que, em cada dia da semana um deles utilize seu automóvel e, nos outros, vão de carona com seus colegas de trabalho.

O caso da unidade (B), mais uma vez, mostra-se complexo, visto que dentre as usinas analisadas, a cidade do onde fica localizada a unidade (B) é a maior dentre as demais e também a que apresenta maior fluxo de veículos, sem contar a péssima condição dos meios de transporte público.

A unidade (B) fica, em média, a 1:30 (uma hora e trinta minutos) do centro da cidade, nos horários de *rush*. Entretanto, justamente por estar a unidade (B) na maior das cidades dentre as analisadas, notou-se que a grande massa dos operadores do setor “X” residem em regiões também muito afastadas da unidade de produção.

Com o objetivo de minimizar esse tempo, a empresa oferece transporte coletivo para os operadores.

A única possibilidade de moradia próxima à usina é o bairro onde fica localizada a unidade (B), mas, embora próximo, apresenta tráfego intenso, precária manutenção das vias e precárias condições de transporte público. Outro fator é que o número de operadores do setor “X” residentes neste bairro não é significativo, não ultrapassando a linha dos 10% do total de operadores.

Assim, o tempo médio de viagem é de cinquenta e dois minutos, computando-se apenas o trajeto do ponto do ônibus da empresa até a usina.

### **3.2.5. Escolaridade/Cultura**

A cultura apresenta-se como um fator mais qualitativo que quantitativo, mas que se mostrou fundamental quando da análise dos fatores em conjunto, conforme se poderá notar no Capítulo IV.

É claro que, conforme foi dito anteriormente, não se pode confundir a cultura com escolaridade, visto que a primeira engloba muito mais fatores que os anos de bancos escolares. ALFRED KROEBER *apud* LARAIA (2007) enunciou alguns fatores em seu estudo sobre a cultura que se mostraram úteis neste trabalho, dentre os quais pôde-se eleger:

a. A cultura, mais do que a herança genética, determina o comportamento do homem e justifica suas realizações;

b. O homem age de acordo com seus padrões culturais. Os seus instintos foram parcialmente anulados pelo longo processo evolutivo pelo que passou.

Neste aspecto, observa-se que a cultura interfere sobremaneira na produtividade, entretanto nesta pesquisa não buscou-se quantificá-la ou qualificá-la, embora, pelo método observacional e participativo, o autor tenha notado que as unidades escolhidas encontram-se imersas em culturas absolutamente diferentes o que, para esta análise de caso mostrou-se determinante para a produtividade.

Somente em termos genéricos, a unidade (F) encontra-se localizada em um ambiente de histórico sindicalista, com fortes bases sindicais. A unidade (U), por sua vez, está imersa em uma cultura do “modo americano” que imprime em seus cidadãos uma idéia de “superego” da humanidade, ou seja, o cidadão tem que dar certo! A empresa tem que ser muito produtiva! A vida é boa para o americano que trabalha! Isso, sem dúvida alguma, para o autor, interfere na produtividade.

Um outro fator de análise de interferência na produtividade seria a escolaridade, o que, não demonstrou grandes diferenças entre as unidades eleitas. Na unidade (E), exige-se de um operador do setor “X”, o tempo médio de 09 (nove) anos de estudos, assim como nas unidades (U) e (F). Na unidade (B), exigem-se os ensinos fundamental e médio completos, o que, também somaria 09 (nove) anos. Entretanto, cabe ressaltar que, no caso da unidade (B), até o ano de 1998 somente era exigido o ensino fundamental para operacionalizar as máquinas no setor “X”, depois passou a exigir o ensino médio. Para tanto, a Michelin ofereceu cursos de capacitação e conclusão dos estudos. Hoje, a unidade (B) apresenta uma média de 08 anos de escolaridade dos trabalhadores do setor “X”.

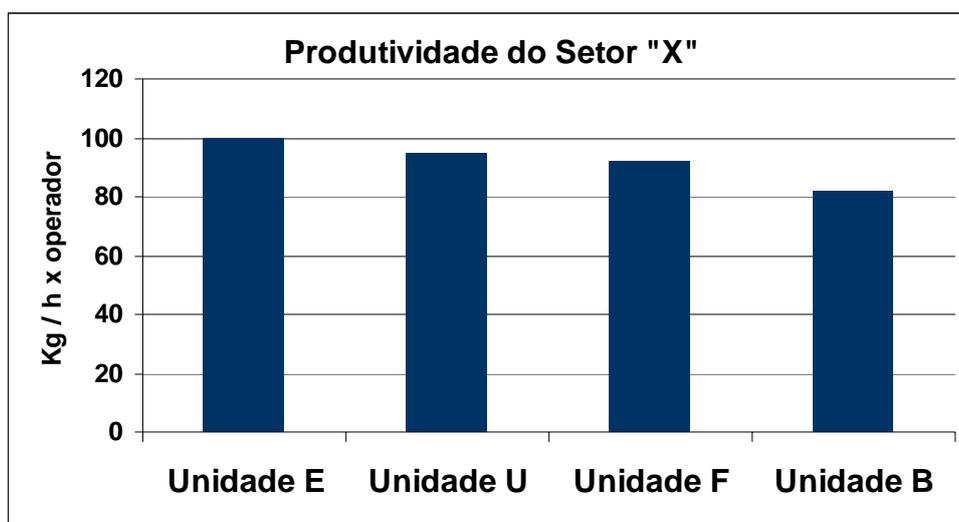
### 3.3. A Produtividade do “Setor ‘X’” da Michelin nas unidades selecionadas

Para a coleta de dados de produtividade da Michelin foi tomado como base um setor que apresenta a mesma tecnologia e processo entre as usinas pesquisadas. Em outras palavras, buscou-se eliminar os fatores internos de interferência na produtividade.

A produtividade do Setor “X” demonstrada na Figura 05 é calculada pela divisão do somatório da produção do Setor “X” em quilogramas no ano de 2007 pelo somatório de horas trabalhadas de todos os operadores do Setor “X” em 2007.

Os dados abaixo estão em ordens de grandezas diferentes da realidade, mas respeitando-se a relação de proporcionalidade. Isso ocorre por se tratar de dados confidenciais.

Gráfico 05 – Produtividade - Fonte: autor



## CAPITULO IV

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 4.1. Duração da Jornada de Trabalho

Para cada tópico apresentado neste capítulo, são estabelecidas as relações entre as categorias eleitas, os dados obtidos e o referencial teórico.

Foi visto no capítulo III que a duração da jornada de trabalho semanal das usinas da França e da Espanha tinham 33,6 horas semanais, ao passo que as usinas dos Estados Unidos e do Brasil, apresentam uma jornada de trabalho semanal de 42 horas semanais.

Para DAL ROSSO (2003), a jornada de trabalho se expressa, primeiramente, pelo componente de duração que compreende a quantidade de tempo que o trabalho consome das vidas das pessoas. E, mais importante que a duração da jornada é a intensidade da mesma, pois, ainda segundo o autor acima, a intensidade tem a ver com o investimento das energias das pessoas com o trabalho. Refere-se ao desgaste da pessoa.

Por isso, analisando-se este fator isoladamente, conclui-se que os operadores do setor “X”, da unidade (F) e (E) tendem a ter uma produtividade por hora maior, visto que a duração da jornada de trabalho é menor e, por consequência há menos desgaste que na jornada de trabalho do mesmo setor “X” das unidades (B) e (U).

#### 4.2. Remuneração

Como visto no capítulo II, a remuneração também está atrelada à questão da Motivação, que interfere diretamente na produtividade do trabalhador, visto que trabalhadores com maior motivação tendem a estar mais engajados, devido à sua maior satisfação. Quanto à Teoria de Maslow, foi observado que os operadores do setor “X” das unidades analisadas completam os dois primeiros níveis da pirâmide que são aqueles que podem ser analisados de acordo com os reflexos da remuneração.

Isto posto, fica fácil concluir que, por este fator, os operadores do setor “X” da unidade (U) da Michelin, tendem a ter maior produtividade que os operadores do setor “X” da unidade (E), visto que apresentam maior satisfação no que tange à remuneração, da mesma forma, que os operadores do setor “X” da unidade (F). E, finalmente, os trabalhadores do setor “X” da unidade (B) tendem a apresentar menor produtividade, visto que a sua satisfação quanto à remuneração é a menor dentre as observadas.

#### 4.3. Distância Residência-Trabalho

Quanto à distância, foi visto que os autores COLENCI e HERMOSILLA (2005) apresentados no referencial teórico entenderam que as condições de viagem interferem na produtividade do trabalhador, sendo que o tempo de viagem foi a variável que melhor

representou a condição de viagem em detrimento de distância ou meio de transporte, haja visto que os autores trabalharam com a realidade brasileira que carece de meios de transportes públicos eficazes. Outra conclusão a que chegaram foi que a relação entre o tempo total de viagem e a produtividade não é linear, com os valores crescendo junto ao tempo de viagem. Foi verificado também que as viagens com duração média inferior a quarenta minutos não causam redução na produtividade.

Assim, nota-se que, ao analisar este fator, isoladamente, as unidades (E), (F) e (U) da Michelin não sofrem a interferência da duração da viagem entre a residência e o trabalho, visto que, em média, o tempo de deslocamento é bem abaixo dos 40 minutos colocados pelos autores acima. O mesmo não pode ser dito em relação aos operadores do setor “X” da unidade (B), que, situado em outro contexto, apresenta uma média de tempo de deslocamento de cinquenta e dois minutos, ocasionando, fatalmente, uma perda na produtividade.

#### **4.4. Cultura/Escolaridade**

Quanto a estes fatores, analisados de forma eminentemente qualitativa, nota-se que, em regra, termos de anos de estudo não existiria entre as usinas estudadas, uma diferença substancial, posto que os operadores do setor “X” das unidades da Europa e da América do Norte apresentam índice médio de 9 anos de estudo, ao passo os operadores do mesmo setor na unidade (B), apresentam 8 anos.

É obvio, que a cultura não se define pelo tempo de estudo em bancos escolares, visto que ela ultrapassa estes limites, compreendendo o conjunto de crenças, hábitos, práticas e, principalmente, o processo histórico de cada lugar.

Entretanto, como explicar a diferença de produtividade entre as unidades da Michelin (E) e (F) se estas apresentam, em média, o mesmo tempo de deslocamento entre a residência e o local de trabalho e o mesmo índice de escolaridade, sem contar que ambas as unidades estão em países de uma comunidade, de um mesmo continente? Para responder a este questionamento, acredita-se que apenas satisfação quanto à remuneração, isoladamente, não poderia representar este diferencial de produtividade.

Assim, recorre-se à cultura. Faz parte da cultura do operariado da unidade (F) o eficaz credenciamento a Sindicatos o que acaba determinando em seu modo de agir uma conduta de estrita obediência aos seus deveres básicos, para os quais acredita ser remunerado. Em outras palavras, tudo que foge a este círculo de deveres básicos não tem relevância para o operador da unidade (F), devido à sua cultura sindical. O mesmo não ocorre na unidade (E) que não tem bases sindicais tão fortes quanto à unidade (F).

#### **4.5. Produtividade do Setor “X” nas unidades analisadas**

O setor “X” das usinas da Michelin em uma das Unidades da Espanha (E) e dos Estados Unidos (U) apresentam a maior produtividade dentre as pesquisadas e analisadas nesta dissertação. O setor “X” da usina (E) tem uma leve superioridade em relação ao mesmo setor da usina (U), o que comprova que o fator duração da jornada de trabalho interfere de forma mais intensa na produtividade do setor “X” destas usinas, que o fator remuneração.

Em relação ao setor “X” da unidade (F) da França e da unidade (U) dos Estados Unidos, percebe-se que a diferença na produtividade justifica-se pela grande diferença da remuneração e também pela cultura, embora a usina (F) apresente uma jornada de trabalho menor.

No rol das usinas pesquisadas, o setor “X” de uma das usinas do Brasil (B) apresenta uma significativa diferença, ou seja, a menor na produtividade, embora seja necessário ressaltar que a tecnologia e o capital, ou seja, os fatores internos de produtividade já mencionados sejam os mesmos das usinas dos chamados Países Desenvolvidos. O que justifica, em tese, esta significativa diferença de produtividade pode ser visto numa simples análise dos dados colhidos, uma vez que, em todos os fatores externos analisados, o setor “X” das usinas (B) apresenta-se com resultados piores em relação às demais unidades pesquisadas nesta dissertação.

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSÃO

O objetivo geral nesta dissertação consistia em analisar fatores que interferem na produtividade de um mesmo setor de diferentes unidades de produção, que tem a mesma tecnologia, capital e processo, demonstrando que cada um destes setores apresentam diferentes índices de produtividade.

Em outras palavras, o objetivo desta pesquisa consistia em mostrar que existem fatores, além da tecnologia, capital e o processo, que interferem na Produtividade.

Este objetivo foi alcançado ao longo dos capítulos II, III e IV.

Desenvolveu-se um referencial teórico para aprofundar definições e modelos pertinentes aos temas da dissertação.

Foram estabelecidas relações entre fatores internos e externos. A suposição inicialmente formulada foi comprovada, considerando que os fatores externos enumerados, quais sejam, duração da jornada de trabalho, remuneração, distância entre residência-local de trabalho e cultura/escolaridade influenciam na produtividade.

Confirma-se, através da pesquisa realizada, que existe uma relação direta entre os fatores analisados nesta pesquisa e a produtividade do setor “X” das unidades analisadas.

Quanto à metodologia da dissertação, foram combinadas as modalidades de pesquisas teórica, documental e de campo. A pesquisa teórica envolveu autores de livros e artigos. Os conteúdos do capítulo II foram selecionados considerando as possibilidades de coleta de dados na própria empresa na qual este autor atua desde o ano 2001.

A pesquisa documental consistiu em análise de relatórios, planilhas, projetos e cadastros da empresa objeto de estudo.

Na pesquisa de campo optou-se por entrevistas informais. E, como engenheiro e responsável por realizar o benchmark de qualidade, este autor trabalhou sob a influência de alguns destes fatores em cada uma das unidades pesquisadas.

Os métodos de investigação foram o observacional, o participativo e o dedutivo.

Quanto ao método observacional, os dados foram coletados e organizados sobre quatro unidades localizadas nos seguintes países: França, Estados Unidos, Espanha e Brasil. Fica claro que o objetivo nesta dissertação não foi uma análise comparativa de produtividade entre os países, mas, sim, comparação da produtividade de um determinado setor em lugares díspares social, físico, econômico e culturalmente.

Quanto ao método dedutivo, constatou-se que a combinação e a influência destes fatores aplica-se provavelmente a outras organizações e até mesmo de ramos diferentes.

Apesar de todas as limitações expostas no item 1.6 *supra* confirma-se a concretização do trabalho científico confrontando a teoria com a realidade organizacional de uma grande organização transnacional.

Sugerem-se novos estudos sobre comportamento organizacional que envolva outros fatores externos não só os estudados nesta dissertação (remuneração, duração da jornada de trabalho, distância residência-trabalho e cultura/escolaridade), mas também outros fatores externos como saúde, desenvolvimento urbano, família etc. Também torna-se interessante o estudo destas variáveis em outros ambientes que não estes que, por uma questão de determinação metodológica foram aqui mostrados. Por fim, acredita-se que seria válido um estudo destes fatores em outros assuntos além da produtividade, como na saúde e qualidade, para não citar outros.

O que de fundamental foi demonstrado nesta pesquisa é que os fatores externos são decisivos na produtividade de cada unidade de uma empresa, esteja aquela no mesmo ambiente ou em outro. Isso faz com que cada unidade tenha sua identidade e sua produtividade. Assim, configurará trabalho infundável a busca de um índice único de produtividade em todas as unidades da Michelin, ainda que seja utilizado o eficaz instrumento de benchmark, pois os fatores externos fogem do controle da organização e interferem diretamente nesta, fazendo com que a realidade social, cultural, espacial, dentre outras sejam fundamentais quando da determinação do ponto ótimo de produtividade. Em síntese, cada unidade de produção possui e possuirá o seu ponto ótimo de produtividade ainda que a tecnologia, o capital, o layout, formação e processos sejam os mesmos.

## REFERÊNCIAS

- ALDERFER, C. P. **Existence, relatedness and growth: Human Needs in organizational setting**. New York: Free Press, 1972.
- ARANTES, N. **Sistemas de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BARBOSA, Lívia e VELOSO, Letícia. Gerência Intercultural, Diferença e Mediação nas Empresas Transnacionais. **Civitas**. v. 7, n 1, jan-jun 2007, p. 59-85.
- BARBOSA, Lívia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- COHEN, Allan R. FINK, Stephen. **Comportamento Organizacional: conceito e estudo de casos**. Tradução Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COLENCI JR, A. HERMOSILLA, J.L.G. **Uma proposta metodológica para avaliação dos fatores externos na produtividade do trabalhador urbano**. Disponível em [www.abepro.br/biblioteca/ENECEP2001](http://www.abepro.br/biblioteca/ENECEP2001). Acesso em: 12 jan 2008.
- CORADI, C. DI. **O Comportamento humano em Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- CURY, A. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAL ROSSO, S. **A Jornada de trabalho na sociedade: o castigo de prometeu**. São Paulo: LTr, 1996.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. **Comportamento Humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DeCENZO, D. A.; ROBBINS S. P. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- ETZIONI, A. **Análise comparativa de Organizações Complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Tradução José Antônio Parente Cavalcante e Caetana Myriam Parente Cavalcante. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

- FERREIRA, A. e outros. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FONTES, Lauro B. GOTTSCALK, Élson. BORBA, Gelmirez. **Produtividade**. Salvador: Fundação Emílio Odebrecht, 1983.
- FOURASTIÉ, J. **A produtividade**. 2ª edição. São Paulo: Difel, 1961.
- FRITZ, R. **Estrutura e Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GELLERMAN, S. W. **Motivação e Produtividade**. São Paulo: Melhoramentos, 1976.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIBSON, J. L. et all. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. Tradução: Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1988.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GUEDES, Cezar Guedes. ROSÁRIO, Jorge Lopes do. **Informação e Conhecimento: Os impactos na reorganização do mercado e do trabalho**. Disponível em: [www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/T6SF/Cezar\\_Guedes.doc](http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/T6SF/Cezar_Guedes.doc). Acesso em: 22 maio 2008.
- HAMPTON, D. R. **Administração: comportamento organizacional**. Tradução Andre Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 2004.
- HOBBSAWM, E. **A Era dos Extremos: o breve século XX**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HOLLENBECK, J.; WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional: criando uma vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KANAANE, R. **Comportamento Humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.
- LIKERT, R. **Novos padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.
- LIMA, Susana Maria Vale (org). **Mudança Organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MARX, Karl. **O Capital**. Vol. I, Livro I. 3.ed.. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.
- McCLELLAND, D. C. **Motivational trends in society**. Nova York: General Learning Press, 1971.
- MEGGINSON, L. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. (Edição Executiva). São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark 1997.
- NADLER, D. A.; HACKMAN, R. J.; LAWLER, E. E. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thomson, 2005.
- PEREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Lisboa: Caloust Goulbenkian, 2004.
- PERROW, C. **Análise Organizacional: um enfoque sociológico**. Tradução Sônia Fernandes Schwartz. São Paulo: Atlas, 1972.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 8. ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PUGH, D. S. **Organization theory: An approach from psychology**. Human Relations, 22, 345-54, 1969.
- RABAÇA, Silvio Augusto. **Remuneração: a alavanca da produtividade**. Disponível em: [www.rhcompetencia.com.br/artigo\\_remuneracaoalavanca.htm](http://www.rhcompetencia.com.br/artigo_remuneracaoalavanca.htm). Acesso em: 12 jan 2008.
- ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos 1999.
- ROSSO, Sadi Dal. **A Jornada de Trabalho na Sociedade: o castigo de prometeu**. São Paulo: LTr, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Revista Ciência e Cultura**. v. 58, n 4. São Paulo. Out-Dez 2006.
- SCHERMERHORN, Jr. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed.. Porto Alegre: Bookmam, 1999.
- SCHUSTER, J P. et al. **O poder do gerenciamento transparente**. São Paulo: Futura, 1997.
- SENNET, Richard. **A corrosão do Caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Tradução Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SINGER, Paul. Tecnologia e Divisão do Trabalho. *In* **Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento**. São Paulo: Brasiliense, 1971.
- SLACK, N. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SOTO, E. **Comportamento Organizacional. O impacto das Emoções**. São Paulo:Thomson, 2005.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**., São Paulo: Atlas, 2000.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed.. Tradução: José Eduardo Teixeira Leite São Paulo: Atlas, 1990.

VINCENT, A.L.A. **La Mesure de la productivité**. Paris : DUNOD, 1968.

WILENSKY, H.L. **Organizational Intelligence**. New York: Basic Books, 1967.

WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice**. London: Oxford University Press, 1965.

*Sites*

[www.statcan.ca/francais/research](http://www.statcan.ca/francais/research). Acesso em 10 maio 2008.

[www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR15\\_0273.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR15_0273.pdf). Acesso em 12 de Janeiro 2008.

[www.michelin.com.br](http://www.michelin.com.br). Vários acessos até 10 maio 2008.