

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DA SUPPRY ETIQUETAS

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: THE CASE OF SUPPRY STICKERS

Cidonea Machado **DEPONTI**

UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul
cidonea@unisc.br

Fernando Batista Bandeira da **FONTOURA**
UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul
fontoura.custos@ibest.com.br

Maicon da Silva **SILVA**
UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul
maicon213@bol.com.br

Luis Carlos Alves da **SILVA**
UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul
luis@suppry.com.br

Artigo recebido em 02/2018 – Aprovado em 12/2019

Resumo

O presente artigo, objetiva compreender as práticas de gestão visando o desenvolvimento organizacional implementadas pela empresa Suppry Etiquetas. Primeiramente, enfatizam-se os aspectos conceituais e teóricos sobre desenvolvimento organizacional a partir de uma abordagem crítica das ações desenvolvidas pela empresa, tendo como foco principal as pessoas na aferição da eficiência das ações e dos respectivos resultados alcançados. Metodologicamente, a pesquisa consistiu, inicialmente, em uma revisão bibliográfica seguida por um estudo de caso de cunho exploratório descritivo de natureza qualitativa, cuja coleta de dados foi efetuada de forma primária. Concluiu-se que a prática gerencial da Suppry Etiquetas, embora existam novas e diferenciadas ações, está ainda alinhada à escola clássica de administração com influência da escola das relações humanas.

Palavras-chave: Desenvolvimento Organizacional; Práticas de Gestão; Teorias Organizacionais.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

This article aims to understand the management practices aimed at the organizational development implemented by Suppry Labels. Firstly, we emphasize the conceptual and theoretical aspects of organizational development based on a critical approach to the actions developed by the company, with the main focus being on people in assessing the efficiency of actions and the respective results achieved. Methodologically, the research initially consisted of a bibliographic review followed by a descriptive exploratory case study of qualitative nature, whose data collection was performed in a primary way. It was concluded that the management practice of Suppry Etiquetas, although there are new and differentiated actions, is still in line with the classic school of administration with influence of the school of human relations.

KEYWORDS: *Organizational development; Management Practices; Organizational Theories.*

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é analisar o desenvolvimento organizacional a partir da abordagem crítica analisando a complexidade organizacional tendo como foco principal nas pessoas na aferição da eficiência de ações e dos respectivos resultados alcançados frente ao desenvolvimento organizacional. Entretanto, esse estudo merece um olhar mais atento, voltado para a investigação em bases paradigmáticas, da sua coerência interna e das possibilidades que oferece em termos de pesquisa teórico-empírica.

Como as dinâmicas organizacionais em sua maior parte são estudadas sob a égide do paradigma funcionalista com base na epistemologia positivista, há ainda uma visão mecanicista predominante. Essa é uma questão que está sendo revisada por vários estudiosos, porque já é iminente o entendimento de que as organizações são constituídas por relações sociais. As questões relativas às organizações não devem ser vistas como casuais ou meramente sistêmicas: estão relacionadas às questões humanas e devem ser singularizadas ao invés de coisificadas, universalizadas ou pré-determinadas (DAVEL; VERGARA, 2005).

Hoje, uma nova ciência das organizações aponta para outros caminhos vinculados a múltiplas possibilidades além da customização amplamente defendida pelo modelo de acumulação capitalista entendido como modelo econômico e de organização da produção. (RAMOS, 1989; TENÓRIO, 2007; TOFFLER, 1995).

A proposta acima visa a perceber o que está ocorrendo nos ambientes interno e externo da organização, contribuir para qualificar a análise e a tomada de decisão. Além de considerar a intervenção necessária para provocar a mudança, tornando a organização mais eficaz, adaptável às mudanças e conciliando as necessidades humanas aos objetivos e às metas da organização. Entretanto, percebem-se contradições e unidimensionalidade neste processo.

A compreensão dos fluxos de trabalho e de produção depende de como se entende a relação entre o trabalho e o capital e quais as implicações no gerenciamento de pessoas. Considerando que estas relações são sustentadas pela exploração do trabalho pelo capital, que obedece a uma lógica eminentemente capitalista e produtivista, a gestão de pessoas nas corporações produz ausência de direitos e de dignidade do trabalhador (MEDEIROS; TEIXEIRA, 2014).

Faz-se, neste artigo, uma descrição das práticas socioambientais, efetuadas pela Suppry Etiquetas, onde podemos destacar logística reversa, selo carbono neutro, programa 5s. A análise concentra-se na área produtiva da empresa cujos elementos são compreendidos, enquanto limites de uma produção industrial de uma gráfica, para se repensar ações voltadas para as pessoas e meio ambiente como ponto de partida empírico para ações de desenvolvimento organizacional.

Para tanto, artigo divide-se na revisão da literatura, trazendo alguns referenciais bibliográficos que guiam nossa pesquisa, os dados foram construídos através de uma

pesquisa exploratória descritiva de natureza qualitativa, cuja coleta de dados foi efetuada de forma primária, seguida por descrições de ações visando o bem-estar dos colaboradores na visão da empresa e de forma secundária, pela pesquisa em documentos da empresa.

O tema deste trabalho justifica-se pelo propósito de evidenciar mudanças no comportamento dos colaboradores, a partir do momento em que o ser humano e o meio ambiente passam a ser pontos centrais das decisões nos níveis estratégico, tático e operacional da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Matrizes do conhecimento e organizações

Mais do que nunca, a capacidade de interpretar a história, detectando oportunidades e antecipando tendências, com disposição para gerir a proatividade, descentralizando a tomada de decisão, é uma das grandes virtudes profissionais essenciais dentro de uma organização, sendo essa uma exigência da nova era que estamos vivendo, a era do conhecimento. Toffler (1980) diz que, o momento identificado pela terceira onda, é a era do conhecimento, onde se permite uma grande descentralização de tarefas. Esta fase é caracterizada pelo poder do cérebro, na qual a informação assume o papel de principal recurso econômico.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6) conceituam:

Conhecimento é uma mistura fluida da experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos de repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas normas organizacionais.

No atual ambiente de mercado, as empresas devem operar e difundir suas competências apresentando-se mais competitivas. Essa competitividade é estruturalmente mais complexa do que aquela na qual as empresas estavam acostumadas a competir. A competição entre empresas neste novo contexto do mercado depende do seu conhecimento e de sua competência. Por isso, a criação do conhecimento deve ser construída na organização, dentro de uma atmosfera de renovação de ideias e de compartilhamento mútuo, entre os colaboradores e a própria organização.

Segundo Drucker (1993), um dos desafios mais importantes, impostos às organizações da sociedade do conhecimento é desenvolver as práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. A organização tem que estar preparada para abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto e aprender a criar o novo, através da melhoria contínua de todas as atividades, desenvolvimento de novas aplicações, a partir de seus próprios sucessos, e inovação contínua como um processo organizado.

As empresas possuem conhecimentos disseminados e compartilhados por todos. Porém, existem diversos conhecimentos pertencentes a pessoas, pequenos grupos ou áreas de trabalho. As empresas buscam identificar e codificar esse conhecimento do indivíduo e grupos, para torná-lo acessível a todos. Como este conhecimento está contido nas pessoas, tem que ser estabelecida uma linguagem comum, articulada entre os grupos da empresa para sua disseminação.

Oliveira Jr. (2007) complementa que a função central da empresa é usar meios eficientes para criar e transferir conhecimento. Assim, a empresa é entendida como um estoque de conhecimento que é identificado e disponibilizado, para aplicação dentro de sua estrutura, na criação de novos conhecimentos.

Pode-se dizer que o conhecimento contido nas pessoas que forma a organização, sendo o foco principal destas ações que vai criar o diferencial estratégico, para conquistar e manter a participação no mercado. Portanto, a gestão do conhecimento é um processo de criação de conhecimentos inovadores e recurso essencial e diferenciado, para alavancar vantagem competitiva sustentável.

Kupfer, Ferraz e Haguenuer (1997) complementam esta análise ao descreverem que a competitividade organizacional não se resume em análises de participação de mercado e sim em ações sustentáveis. Em outras palavras para uma visão de desenvolvimento em contraponto a visão, ainda hegemônica, de crescimento organizacional.

Desta forma podemos dizer que matriz do conhecimento de uma organização, precisa ser desenvolvida de forma multidimensional, onde as pessoas são peças fundamentais para sucesso da mesma. Avaliação que será feito sobre esses resultados precisa ser analisada de forma crítica buscando aumentar eficiência dentro da organização.

2.2 Teoria crítica e desenvolvimento organizacional

O desenvolvimento organizacional (DO) é ainda praticado por modelos de organizações convencionais, não estimulando a inovação e nem se adaptando a mudança, por que em alguns casos o poder da administração frustra e aliena o empregado, a divisão e a fragmentação do trabalho impedem o compromisso emocional do colaborador, a autoridade única restringe a comunicação e afeta negativamente o comprometimento da pessoa para com a organização.

Nessa perspectiva, Conterato e Fillipi (2009, p.11) conceituam:

O desenvolvimento é um fenômeno de natureza social marcado pela controvérsia quanto às suas formas de concepção e de aferimento. Isso se deve basicamente ao fato de que o desenvolvimento só existe como tal na medida em que passa a ser percebido como uma situação que promove mudanças em determinada coletividade humana. Tais mudanças se dão graças a ações individuais e coletivas que podem produzir impactos positivos em seus meios de vida.

Morgan (2006) afirma que os seres humanos têm inclinação para caírem nas armadilhas criadas por eles mesmos. O autor explora as organizações como prisões psíquicas. Esta metáfora combina a ideia de que as organizações são, em última

análise, criadas e sustentadas por processos conscientes e inconscientes com a noção de que as pessoas podem-se tornar verdadeiras prisioneiras de imagens, ideias, pensamentos e ações que esses processos originam. Embora as organizações possam ser realidades socialmente construídas, essas construções assumiram existência e poder próprios que lhes permitem exercer certo grau de controle sobre seus criadores.

Desta forma pode-se dizer que campo teórico que nutre a gestão do conhecimento, está baseado na perspectiva funcionalista não considerando aspectos de singularidade do ser humano no contexto organizacional. Para esta perspectiva o ideal é que conhecimento seja transplantado das mentes das pessoas, do tácito, para os manuais organizacionais.

Senge (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997), defensores da gestão do conhecimento, em seus estudos, apresentam modelos que permitem às organizações identificar, descrever e experimentar modelos mentais individuais e coletivos, procurando identificar, codificar e disseminar padrões cognitivos que viabilizem o aprendizado e a inovação. A ideia central é que sejam consideradas as práticas subjetivas que tacitamente complementam e excedem o formalismo que descreve o trabalho, isto é, capturar as práticas informais e as inovações que são adicionadas às tarefas organizacionais formalmente descritas e documentadas. A identificação e a documentação dessas práticas serviriam de alavanca para novas e proveitosas ideias. O pensamento isomórfico¹ e generalizador que se instaurou nas organizações influenciado pela relação histórica e social da sociedade do consumo após revolução industrial gerou um cenário para isomorfia organizacional como elemento imperativo (DIMAGIO, 2005). Desta forma as teorias da administração desenvolveram-se com uma linha de atuação focada na escola clássica e com foco na eficiência e na eficácia sem a visão da realidade socioambiental em que as organizações estão inseridas.

Após 1929 há um início embrionário de mudança paradigmática com o advento da escola das relações humanas, da teoria do desenvolvimento organizacional² e da teoria sistêmica, correntes de pensamento preocupadas com a multidimensionalidade organizacional.

A partir da teoria crítica e, em especial, do pensamento marxista, é que a noção de controle do trabalho e do trabalhador exercida por lógica gerencialista tornou-se passível de questionamento. Sobretudo, porque esse controle passou a ser factível a partir do momento em que ocorreu a divisão social do trabalho. Com tarefas socialmente divididas, as organizações instituíram mecanismos para monitorar e aumentar a produtividade do trabalho (SALERMO, 2004).

Todavia, essa mesma questão, se for vista sob outras lentes, poderá abrir espaços para se pensar a gestão de pessoas sob a perspectiva de paradigmas emergentes, que ao

¹ Pensamento isomórfico que está presente nas organizações é aquele que apresenta uma similaridade nas teorias organizacionais, tendo muita resistência para ser alterado com passar dos anos. Estando implícito dentro dos sistemas organizacionais, apesar das diversas tentativas de mudanças.

² Por não haver uma teoria organizacional crítica que fale sobre a monocultura dos saberes, há um desperdício de experiências produzidas pelos diferentes saberes e práticas sociais desenvolvidos dentro das organizações. Proponha-se uma ecologia de saberes, do tempo, das diferenças, das escalas e da produção como um conjunto de epistemologias que mostra que é possível construir um mundo livre das monoculturas que o paradigma da ciência moderna produziu ao longo dos séculos.

contrário de produzir ausências e invisibilidades, mostra que é possível criar ecologias de saberes, cujo propósito é o reconhecimento dos diferentes saberes no campo organizacional.

A gestão de pessoas posta no espaço da produção, cuja natureza é essencialmente capitalista, e nas relações de trabalho lá estabelecidas, também estão subjugadas à lógica essencialmente produtivista. Esse modelo é norteado pela exploração do trabalho e pela epistemologia que gerou um déficit no conhecimento ao não apresentar outro modelo alternativo a esse processo, por ser monocultural. Esta matriz produziu ausências e se encarregou de silenciar os saberes alternativos por meio das monoculturas, principalmente as relativas ao rigor científico, ao tempo linear e a produtividade mercantil do trabalho (SANTOS, 2007).

Pode-se inferir que a relação desigual entre trabalho e capital estabelecida nas relações produtivas das organizações, pode ser vista como o principal motivo que fez com que cientistas e homens práticos de negócios, se debruçassem sobre esse fenômeno para encontrar soluções para controlar o trabalhador e minimizar os possíveis conflitos que pudessem existir no interior das organizações. No que se refere à gestão das organizações percebe-se a predominância de um gerenciamento assentado no isomorfismo (ADLER, 2009). Os modelos de gestão são criados pelas grandes corporações e imitados pelas demais, inclusive com a mudança da nomenclatura de trabalhador para colaborador. Porém, percebe-se que o conteúdo substantivo continua o mesmo: controlar o trabalhador com o fim de aumentar o desempenho organizacional.

Para isso, implantam-se técnicas de controle do trabalho, de minimização das subjetividades do trabalhador, de desqualificação do trabalho e de redução de salários e de benefícios (FARIA, 2007). Quando as organizações executam essa lógica de gerenciamento, guiadas pela monocultura produtivista, se encarregam de exaurir o homem enquanto ser humano e detentor de dignidade e de direitos.

Um dos grandes desafios do desenvolvimento organizacional abordados na teoria crítica seria a quebra do paradigma da monocultura da produtividade do trabalho que poderá dar lugar a uma ecologia produtivista centrada em outras formas de produção e em outros modelos de gestão. A monocultura do saber e do rigor científico poderá ceder lugar a pluralidade de saberes de gestão. Defende-se ser possível implantar práticas de gestão no interior das organizações, cuja essência seja a da democracia participativa, na qual a lógica da monocultura da classificação social e das hierarquias é substituída pela ecologia do reconhecimento tanto de direitos quanto de saberes.

Percebe-se que a literatura em gestão empresarial destinada ao estudo do DO como proposta de teoria aliena-se ao desenvolvimento de gestão da mudança e de pessoas que são fatores importantes, entretanto fragmentos da complexidade organizacional. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Observando a teoria crítica pode-se questionar. Existe realmente uma teoria do desenvolvimento organizacional multidimensional? A gestão de pessoas e da mudança é destinada para quem? E para quê? Também neste sentido pode ser realizado uma reflexão sobre crescimento e desenvolvimento organizacional.

2.3 Crescimento e desenvolvimento organizacional

A abordagem do desenvolvimento organizacional surgiu em 1962 com intuito de facilitar o desenvolvimento e o crescimento das organizações. Sua visão é de comportamentalismo, característica que se refere à organização como um conjunto de atividades diferentes, realizadas por pessoas diferentes que trabalham em função de um objetivo comum, de forma dinâmica.

A dinamicidade do ambiente organizacional torna-se cada vez maior devido à necessidade de adaptação às mudanças que ocorrem na área científica e tecnológica, nos campos mercadológicos e de consumo, nas estruturas sociais, forçando as organizações a desenvolverem a capacidade de adaptar-se continuamente com o propósito de sobreviver, crescer e se desenvolver (ROBBINS, 2005).

As dinâmicas organizacionais e as teorias da administração tiveram forte influência após o período tecnoindustrial da matriz positivista com foco na sociedade do consumo. Neste período histórico a sociedade e as organizações eram comparadas a máquinas. Os mercados estavam em expansão, em termos teóricos e metodológicos buscavam-se modelos para generalização e tecnologias para aumento da produção com influência da teoria da burocracia e do tripé: burocracia, controle e eficiência.

Devido às mudanças sociais, econômicas e ambientais nas suas mais variadas dimensões, uma série de necessidades e de teorias foi se desenvolvendo com destaque para a escola das relações humanas que influenciou a tentativa de desenvolvimento de uma teoria do desenvolvimento organizacional. Além da teoria da complexidade e da visão sistêmica. Entretanto, ainda movimentos embrionários para o desenvolvimento de uma teoria do desenvolvimento organizacional multidimensional.

Na visão de Beckhard (1969), o desenvolvimento organizacional não é um conceito de fácil definição, sendo um termo usado para definir intervenções gerenciais para promover a mudança planejada, com base em valores humanos e democráticos e com foco na eficácia organizacional. Nesse sentido, o desenvolvimento organizacional valoriza o crescimento humano e organizacional, os processos de colaboração, a participação e o espírito de investigação, em que os valores que embasam esse conceito são o respeito pelas pessoas, a confiança e o apoio, a equalização do poder, a confrontação e a participação (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010).

As organizações tiveram, por muitos anos, um desenvolvimento baseado nos pressupostos do modelo cartesiano e constituíram como agentes significativos para o desenvolvimento. Entender o desenvolvimento organizacional, neste sentido, torna-se um fator relevante para essa análise que busca se aprofundar sobre uma visão sistêmica do desenvolvimento e das organizações.

Novas formas de atuação e de entendimento das organizações sobre o desenvolvimento organizacional e sobre mercados competitivos não alinhados a visão do crescimento econômico e organizacional enviesado pela unidimensionalidade econômica e a homogeneização positivista, nas suas variadas formas, urgem serem estudadas. Para Tenório (2004, p.136), as organizações passaram a atuar em função das demandas diversificadas, relativizando a especialização excessiva do trabalhador

para qualificação versátil, multifuncional e da gestão tecno-burocrática para um gerenciamento colaborativo.

Para Etges (2005) e Etges e Degrandi (2013), no período da acumulação flexível, a divisão internacional do trabalho adquire novos contornos evidenciados pelos investimentos em grandes complexos produtivos nos 'melhores territórios' como uma utilização do território de forma verticalizada. Contudo, o processo de globalização e a crise no sistema taylorista/fordista trouxe a necessidade de a sociedade buscar novas alternativas de desenvolvimento voltado a ambientes de sustentabilidade não apenas com visão econômica, mas também ambiental e social.

Segundo Souza (1999, p. 20), "existem duas correntes distintas que compreendem o desenvolvimento interligado ao crescimento econômico". Uma primeira corrente de economistas, de inspiração mais teórica, considera crescimento como sinônimo de desenvolvimento e uma segunda corrente, voltada para a realidade empírica, entende que o crescimento é condição indispensável para o desenvolvimento, mas não é condição suficiente.

A partir do momento que se está inserido em um mundo globalizado em que a tecnologia avança cada vez mais e vive-se em constantes mudanças, o mercado de trabalho torna-se mais exigente e competitivo, e a concorrência entre as organizações é cada vez mais acirrada. Com toda essa mudança e exigência, o fator humano passa a ser o principal diferencial da organização, ele é a chave principal para o crescimento e o desenvolvimento da empresa e é de extrema importância que se encontre métodos que propiciem o desenvolvimento organizacional contínuo dentro de todas as organizações em todas as suas dimensões.

As empresas buscam analisar seus processos de forma multidimensional, priorizando a flexibilidade, a autonomia e a liberdade, que propiciam a inovação e a criatividade de seus colaboradores, com a estabilidade e as regras e a padronização, que favorecem a disciplina administrativa e o controle gerencial. Para o modelo proposto, os agentes organizacionais podem conceber novos desenhos de estrutura e novas configurações administrativas que propiciem a competitividade da empresa e uma ambiência sociotécnica mais condizente com as necessidades humanas, isto é, uma organização empresarial que se afaste da tradição que imobiliza, da liderança carismática que se basta por si mesma e da impessoalidade da burocracia.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa constituiu-se de um estudo de caso exploratório-descritivo de natureza qualitativa. Sendo que método escolhido para realização da pesquisa é entendido como uma maneira de organizar ideias.

Segundo Gil (1999, p. 43) a pesquisa exploratória, visa proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo, no caso da pesquisa em questão foi efetuada entrevista com direção da empresa, explorando a inter-relação do referencial teórico sobre o tema e os aspectos da realidade que foram utilizados na pesquisa.

Já pesquisa qualitativa que embasa esse trabalho, Segundo Godoy (1995, p.58) considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave, possui caráter descritivo, o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto.

A pesquisa observou questões que envolveram o desenvolvimento organizacional usando uma abordagem crítica e complexa de uma gráfica de impressão flexográfica, a fim de maximizar seu potencial humano. Buscou-se demonstrar que é possível uma empresa desenvolver políticas internas com foco no bem estar das pessoas, buscando estabelecer estratégias a fim de atender as necessidades humanas dos trabalhadores e consequentemente aumentar a eficácia e a produtividade de toda organização.

Quanto aos meios, a pesquisa foi efetuada a partir da análise de dados primários coletados através de análise documental e de entrevista semiestruturada na empresa objeto do estudo. Também foi feita coleta de dados secundários através da pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, material acessível ao público em geral.

4 ALGUMAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A tendência que se nota nas organizações bem sucedidas é de não mais administrar recursos humanos, nem pessoas, mas, sobretudo administrar com as pessoas, pois elas constituem um fator de competitividade para as organizações, mudando atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização, de tal maneira que esta possa se adaptar melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo. Dessa forma a Suppry Etiquetas desenvolve atividades que priorizam o desenvolvimento organizacional, incentivando a participação ativa, aberta e não manipulada de todos os seus colaboradores sempre respeitando as diversidades dos seres humanos.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa Suppry Etiquetas destaca-se pela qualidade e pela agilidade em seu processo de impressão, com destaque para ações socioambientais no seu processo de gestão ambiental. A mesma localiza-se na cidade de Estrela, Rio Grande do Sul, que é um dos polos de diversificação de maior crescimento no estado do Rio Grande do Sul e atende, com seus serviços, todo o mercado nacional.

Seus diferenciais competitivos constituem-se na existência de máquinas de última geração, profissionais capacitados e uma equipe de vendas atenta às necessidades mercadológicas, os quais se constituem em ingredientes que estão construindo e consolidando, ao longo do tempo, uma empresa que prima pela qualidade, pela ética e que aposta na parceria concreta, crescente na satisfação de seus clientes associados a práticas de gestão socioambientais.

A Suppry Etiquetas vem se reinventando em todos os seus processos, colocando as pessoas em um lugar de destaque. Nenhuma empresa atinge sucesso se não tiver colaboradores satisfeitos em seu ambiente de trabalho. O fator humano tem sido considerado o grande diferencial para as empresas vencerem a competitividade. É essencial investir em atividades que visem a melhoria da qualidade de vida de seus funcionários e atitudes que busquem o aperfeiçoamento do ambiente de trabalho. Daí a importância do desenvolvimento de ações que visam melhorar o clima organizacional da empresa.

4.2 Ações desenvolvidas

A velocidade que vem ocorrendo às mudanças nos dias atuais exige das organizações maturidade suficiente para reagir e adaptar-se a essas mudanças. Dessa forma, as empresas precisam se transformar em empresas de aprendizagem, em que a mudança passa a ser uma oportunidade, em que as pessoas possam crescer na medida em que trabalham. Essa transformação tem a ver com a capacidade da organização em se manter competitiva no mercado, assim como, frente às exigências que lhe são impostas, tanto pelas forças endógenas (internas da organização), quanto pelas forças exógenas (externa da organização).

Dessa forma, Suppry Etiquetas entende com base na pesquisa de clima organizacional realizada na empresa, que todas as suas atividades e ações são desenvolvidas de forma multidimensional. A principal meta da organização é desenvolver pessoas capazes de estarem inseridas em um contexto ao alcance dos resultados desejados, tornando seus colaboradores parte integrante de seus processos e agentes modificadores do ambiente que estão inseridos.

A organização da produção, o ambiente e as condições de trabalho oferecidas aos seus colaboradores são a expressão dos valores da cultura da empresa. Parte-se do pressuposto que o conjunto de valores da cultura da empresa é expresso em elementos simbólicos de rituais cotidianos capazes de atribuir significados que constroem a identidade organizacional. Dessa forma, Suppry Etiquetas desenvolveu algumas ações que seguem esse propósito:

Mudança de endereço: Com crescimento da empresa viu-se necessidade da Suppry Etiquetas mudar sua sede, sendo que espaço até então utilizado passou ficar insuficiente para as necessidades da empresa e das pessoas.

Ambiente administrativo: Com mudança para nova sede, a área administrativa da Suppry Etiquetas é ampliada, novas salas são construídas, ambiente ganha mobílias e decoração nova, proporcionando assim bem estar para todas as pessoas que fazem uso da mesma.

Área de produção e de acabamento: Esses dois setores da empresa passaram por enormes mudanças, ganharam um espaço físico maior, devido ao alto calor registrado no verão, foram instalados climatizadores nas duas áreas, proporcionando bem estar para as pessoas que ali trabalham.

Área de lazer: Para proporcionar o bem estar e integração de seus colaboradores, empresa disponibiliza em suas instalações uma sala de lazer, equipada com mesa de bilhar, sofá, televisão e cadeiras, para que os mesmos façam uso em seus horários de intervalos.

Refeitório: Empresa disponibiliza para seus colaboradores, uma cozinha completa onde todos fazem suas refeições, evitando deslocamentos até suas casas, aumentando tempo de descanso.

Plano de Saúde: Preocupada com a saúde de seus colaboradores a Suppry Etiquetas tem convenio com Unimed, disponibilizando plano de saúde gratuito para todos.

Jornada de trabalho: Buscando proporcionar um período maior de repouso em companhia de sua família, a Suppry Etiquetas estipulou que jornada de trabalho da empresa será de segunda a sexta-feira, não havendo jornada de trabalho nos finais de semana sem exceção.

Atualmente, a empresa desenvolve programas internos que priorizam a aprendizagem coletiva de todos os seus colaboradores, estimulando a troca de experiências entre todos os setores, sempre enfatizando a importância do trabalho em equipe. Partindo desse pressuposto a Suppry Etiquetas desenvolve um programa que visa o desenvolvimento do capital intelectual da empresa e a preservação do meio ambiente, conforme descrito abaixo:

Cursos e Treinamentos: A Suppry Etiquetas entende que maior patrimônio que uma empresa pode ter são seus colaboradores, e que seu crescimento depende do desenvolvimento intelectual de cada um deles, dessa forma empresa tem parcerias com SEBRAE e ACIL, onde são disponibilizados cursos e treinamentos gratuitos para que todos possam participar.

A Suppry Etiquetas entende que todas as suas atividades podem gerar impactos positivos ou negativos para meio ambiente. Neste porvir, o grande desafio da empresa é buscar o desenvolvimento sustentável, sendo esta uma das prioridades definidas no âmbito estratégico da organização. Desta forma empresa desenvolve as seguintes ações socioambientais:

Logística Reversa: A empresa desenvolve parcerias com seus clientes, para que os mesmos reenviem as embalagens após o uso para futuro reaproveitamento na expedição. Esse processo também é feito com os tubetes de papelão, que servem como base para os rolos de etiquetas e rótulos e com linner que sobra após uso das etiquetas e rótulos. Destaca-se que a implantação do sistema de logística reversa é mais um elemento rumo ao desenvolvimento sustentável do planeta, pois possibilita a reutilização e redução na produção e consumo de matérias-primas.

Instituição na empresa do programa 5S: A implantação do Programa 5S conscientizou os colaboradores da importância da qualidade no ambiente de trabalho, bem como a implantação de uma nova cultura que conta com o comprometimento das equipes de trabalho.

Tratamento de Resíduos Líquidos (Água): A empresa desenvolveu uma parceria com Fundação Proamb, localizada na cidade de Bento Gonçalves, que atualmente faz o tratamento de 100% da água utilizada em todos os processos produtivos da Suppry

Etiquetas, dessa forma o material é descartado de forma correta minimizando danos ao meio ambiente.

Resíduos Líquidos (Solvente): Para uma destinação correta para esse material, a Suppry Etiquetas fez parceria com a Multisolv para haver a reciclagem do produto. Os solventes são filtrados para que os materiais sólidos sejam separados do líquido e na sequência, eles são enviados para destiladores, os quais são aquecidos até a ebulição. Nesse momento, o solvente evapora e deixa os contaminantes no destilador e o gás, em seguida, é condensado e resfriado para retomar o estado líquido. Finalmente, passa por processo de reestabilização e rebalanceamento e se transforma novamente em solvente, pronto para ser reutilizado, desde que seja aprovado em laudo técnico. Caso ele não apresente condições de ser utilizado na mesma função, pode ser usado como gerador de energia térmica ou até ser incinerado para gerar energia.

Tratamento de resíduos sólidos (Linner): Substrato, em papel ou filme plástico, que protege e suporta o material frontal adesivado que recebe a informação impressa, que será aplicada ao produto a ser identificado. Obedecendo aos princípios da Política Nacional de Resíduos Sólidos que auxilia os clientes a encontrar uma destinação correta para o resíduo gerado e considerando a responsabilidade compartilhada da cadeia de fabricação do produto, a Suppry etiquetas desenvolveu uma parceria com a Fundação Proamb para encaminhamento do linner, resíduo esse que sai após as etiquetas e rótulos serem destacados pelo cliente final. Dessa forma a empresa recolhe esse material que em seguida é destinado para que seja feito coprocessamento do material e reutilização dos mesmos.

Selo carbono Neutro: A Suppry Etiquetas tornou-se uma das primeiras gráficas no estado do Rio Grande do Sul a ser certificada pela Maxi Ambiental com Selo Carbono Neutro. Fato esse é um marco para história da empresa, que demonstra que empresa está no caminho certo.

Conforme todas as ações descritas acima, Suppry Etiquetas entende que os modelos tradicionais de administração baseados apenas na obediência, fidelidade e garantia de emprego, começam a se tornar ineficientes, criando assim um clima organizacional indesejável, tanto para o desenvolvimento de pessoas quanto para crescimento da empresa.

Dessa forma empresa entende que gestão de pessoas parte do princípio de que os interesses entre as organizações e colaboradores são diferentes, mas não antagônicos. Eles podem e devem se complementar gerando uma relação mais consciente e produtiva entre pessoas e empresas. Uma clara relação de troca em que o resultado alcançado pelas pessoas em benefício da empresa, deve traduzir-se em oportunidades que a empresa lhes oferece. Tornando assim ambiente interno propício para desenvolvimento e crescimento de todos os seus colaboradores.

5 À GUIA DE UMA CONCLUSÃO

Nas práticas de gestão de pessoas nos processos de flexografia na empresa Suppry Etiquetas destacam-se percepções de que a cultura organizacional não é estática e

permanente, podendo sofrer alterações, dependendo das condições internas e externas. Embora, não conclusivo, pode-se expor indicativos de práticas de desenvolvimento organizacional, a partir de uma abordagem descritiva da importância destas práticas.

Uma das formas de mudar uma organização é modificar os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham, ou seja, a atmosfera psicológica que está intimamente ligada à moral e à satisfação das necessidades humanas dos seus integrantes.

Intenciona-se com este trabalho, apresentar as práticas de gestão para o desenvolvimento organizacional desenvolvidas pela empresa a curto e médio prazo, práticas estas que fogem dos modelos tradicionais de gestão de pessoas nas organizações, fugindo da rigidez hierárquica, o qual diminui a velocidade do fluxo de informações dentro da empresa, atrapalhando a inovação e crescimento.

Considere-se que não há uma estratégia ideal para o desenvolvimento organizacional. Há modelos e estratégias mais ou menos adequados para determinadas situações ou problemas, em face das variáveis envolvidas e do diagnóstico efetuado. Da mesma forma, a organização é, em si, um subsistema em um ambiente que consiste em muitos outros sistemas, todos dinamicamente interdependentes.

A partir da análise do tema proposto, que envolve desenvolvimento organizacional fazendo uma análise descritiva dentro do processo flexográfico, procurou-se desmistificar alguns paradigmas que as empresas do setor enfrentam perante a sociedade com relação as suas práticas de gestão de pessoas.

A partir das ações descritas neste trabalho sobre a Suppry Etiquetas é possível promover formas simples da implantação de estratégias que tem as pessoas como foco principal do negócio e também como agentes modificadores do ambiente que estão inseridas. Desta forma empresa está estimulando a gestão para o desenvolvimento organizacional, com ações inovadoras que ocorrem hoje cujo efeito repercutirá ao longo do tempo.

Com trabalho desenvolvido, ficou evidenciada uma mudança de atitude dos colaboradores da empresa, houve uma queda no absenteísmo, os indicadores de desperdício e de não conformidade tiveram uma queda considerável, o trabalho em equipe ficou evidenciado nas atividades executadas diariamente onde as pessoas buscam se ajudar umas às outras, estão sendo realizadas reuniões mensais com todos os colaboradores a fim de coletar sugestões para melhorar ambiente interno de trabalho, houve um aumento considerável do faturamento da empresa no último ano. Todos os fatos citados legitimam todo processo de desenvolvimento organizacional que Suppry Etiquetas vem propondo.

Percebe-se através da análise teórica e empírica que a empresa já tem indicativos de uma visão de gestão para o desenvolvimento organizacional através da preocupação com a gestão de pessoas e com práticas de responsabilidade ambiental visto que possui certificação carbono neutro entre várias outras ações nestas dimensões.

Entretanto, com a lente epistemológica percebe-se que estas ações ainda são embrionárias e com herança positivista dos estudos e das práticas organizacionais. Percebe-se ainda uma visão de desenvolvimento muito alinhada à escola do

desenvolvimento organizacional DO, ou seja, gestão de pessoas para eficiência e eficácia organizacional.

Optou-se pelo termo gestão para o desenvolvimento organizacional visto que o DOM (desenvolvimento organizacional multidimensional), ainda é um desafio para os estudos organizacionais e para as dinâmicas empresariais em função da necessidade de quebra paradigmática necessária como um processo social.

A teoria crítica de influência marxista apresenta-se como adequada para esta reflexão visto que o presente ensaio tem como objetivo provocar o debate e não apresentar modelos ou leis. Surge uma agenda de pesquisa através da observação teórico-empírica. Afinal o que é desenvolvimento organizacional? Existe de fato uma teoria do DO? As práticas desenvolvidas apresentam já mudanças paradigmáticas ou são novas roupagens para o aumento da produção e da eficiência burocrática?

REFERÊNCIAS

ADLER, P. S. **Marx and organization studies today**. In: The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classical Foundations. New York: Oxford University Press, 2009.

BECKHARD, R. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1969.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

CONTERATO, Marcelo Antonio. FILLIPI, Eduardo. **Teorias do desenvolvimento**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

DAVEL, E. VERGARA, S.C. **Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização**. Revista de Administração Contemporânea, v. 45, n. 01, jan/mar, 2005.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. A Gaiola de Ferro Revisitada: **Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais**. RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 45, n. 2, abr-jun2005

Drucker, R. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ETGES, Virgínia E. DEGRANDI, José O. **Desenvolvimento regional: a diversidade regional como potencialidade**. Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional: Blumenau, vol. 01, n 01, abril, 2013, p. 85-94.

_____. **Desenvolvimento regional sustentável: o território como paradigma.** Santa Cruz do Sul: Redes, vol. 10, 2005

FARIA, J. H. (Org.) **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

FERRAZ, J. K.; D. Haguenuer, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

GIL, AC. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo, Atlas, 1999.

GODOY, AS. **A Empresa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1995, p.57.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. **A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 9, n. 1, p. 32- 55, jan./abr., 2010. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v9i1.1652>

MEDEIROS, A. L; TEXEIRA, M. L.M. **Limites da dignidade dos docentes nas práticas de gestão em universidades brasileiras.** In: Encontro Nacional de Cursos de Pós-Graduação em Administração, 38, 2014. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Jr. **Competitividade baseada no conhecimento.** In: Gestão Estratégica de Negócio. (Org). Cavalcanti, M. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

RAMOS, A. Guerreiro. **A nova ciência das organizações. Uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SALERNO, M.S. **Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho.** Gestão & produção, v. 11, n. 1, p. 21-32, jan./abr. 2004

SANTOS, B.S **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social.** São Paulo: Boitempo, 2007.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem.** 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SOUZA, N.J de. **Desenvolvimento econômico.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TENÓRIO, Guilherme Fernando. **Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

_____. **Tem razão a administração? ensaios de teoria organizacional.** Editora Unijuí, 2ª Edição, 2004 136p.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda.** 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

_____. **“Powershift”, as mudanças de poder: um perfil da sociedade do século XXI pela análise das transformações e natureza do poder.** Rio de Janeiro: Record, 1995.