

Análise Reflexiva da Relação de Variáveis Motivacionais com a Cultura Organizacional em uma Indústria de Componentes para Calçados

Reflective Analysis the Relationship of Motivational Variables with the Organizational Culture in a Component Industry for Footwear

Rafael Loss¹, Vanessa Theis¹, Dusan Schreiber¹

¹Universidade Feevale, FEEVALE, Brasil

Correspondência: Vanessa Theis, Endereço: RS-239, 2755, Vila Nova CEP.: 93.595-000 Novo Hamburgo, RS, Brasil. E-mail: nessa.theis@gmail.com

Recebido: 05 de Julho de 2015 Aceito: 14 de Janeiro de 2016 Publicado: 09 de Março de 2016

Resumo

Este trabalho tem como objetivo geral identificar e caracterizar as variáveis que influenciam o nível de motivação dos operadores de injetoras da empresa objeto deste estudo. A pesquisa é fundamentada em revisão teórica sobre a indústria calçadista e a gestão de pessoas e foi conduzida utilizando as abordagens qualitativa e quantitativa. Como técnica de coleta de dados, procedeu-se com a entrevista em profundidade com três gestores da organização e aplicação de questionários aos colaboradores do setor operacional. Os resultados demonstram que os operadores apresentam baixos níveis de motivação, o que pode estar comprometendo seu envolvimento e comprometimento com os objetivos da organização.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, cultura organizacional, indústria calçadista.

Abstract

This article it has the general objective identify and characterize the variables that influence the level of motivation of injection molding operators the company object of this study. The research is based on theoretical review of the footwear industry and the people management and was conducted using the qualitative and quantitative approaches. As data collection technique was carried out with the in-depth interview with three managers of the organization and application of questionnaires to employees of the operational sector. The results show that operators have low levels of motivation, which may be compromising their involvement and commitment to the organization's objectives.

Keywords: People management, organizational culture, footwear industry.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

1. Introdução

Com o passar dos anos, evidencia-se maior preocupação das organizações em relação a seus colaboradores. Estes trabalhadores que, até a Revolução Industrial, eram considerados pela indústria como meras extensões das máquinas, hoje são considerados verdadeiros patrimônios intelectuais. É evidente que foram reconhecidos aos funcionários, não apenas o direito de descanso e trabalho com remuneração justa, mas também a oportunidade de exercer seu trabalho utilizando as capacidades cognitivas, tendo condições de se preparar para o exercício destas atividades, através de treinamentos, muitas vezes incentivados e patrocinados pelas próprias empresas que lhes empregam.

Através desta pesquisa, buscou-se compreender, um pouco mais, a realidade de uma indústria, fabricante de calçados e seus componentes, no Vale dos Sinos, região metropolitana de Porto Alegre, com relação à sua mão de obra operacional. Além disto, visou-se conhecer as pessoas que procuram este tipo de trabalho, quanto ao seu nível cultural, suas necessidades, sua classificação socioeconômica, renda mensal, faixa etária, entre outras características importantes que possam influenciar na sua carreira profissional.

O presente estudo procurou analisar as competências necessárias para a realização do trabalho operacional, na fabricação de solados para calçados, bem como os pré-requisitos para a realização dessas tarefas e,

principalmente, verificar a disponibilidade dessa mão de obra em relação à oferta deste tipo de emprego. Neste sentido, esta pesquisa objetiva identificar e caracterizar as variáveis que influenciam o nível de motivação dos operadores de injetoras da empresa objeto deste estudo.

Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) Pesquisar opiniões de funcionários; (ii) Conhecer melhor as necessidades dessas pessoas; (iii) Analisar a opinião de gerentes e contratantes de operadores de injetoras de solados para calçados; (iv) Propor à empresa, objeto da pesquisa, alternativas para as dificuldades de gestão de pessoas na área operacional.

Esta pesquisa classifica-se como exploratória, pois visa maior compreensão do fenômeno estudado. Em relação aos procedimentos metodológicos, inicialmente têm-se a revisão bibliográfica, consistindo-se de autores tanto seminais e contemporâneos. Optou-se pela realização do estudo de caso único, pois apresenta melhor aderência aos objetivos da pesquisa.

A coleta de dados realizou-se por meio de entrevistas semiestruturadas com três gestores e aplicação de questionários aos colaboradores do setor operacional da empresa. Assim, a abordagem foi qualitativa (entrevista com os gerentes) e quantitativa (*survey*), pois os resultados dos questionários foram mensurados, quantificados e tabulados.

Com o intuito de responder a questão levantada e de atingir os objetivos, além desta introdução, o trabalho constitui-se de respaldos teóricos sobre as indústrias de calçados e gestão de pessoas. A seguir consta-se a descrição da metodologia, as análises e os resultados obtidos, seguido das considerações finais.

2. Os Processos e as Práticas Organizacionais

As práticas organizacionais, desde a sua concepção até a forma de realização, se fundamentam no quadro teórico-conceitual que orienta a reflexão estratégica sobre a atuação da organização, moldando a sua estrutura interna, definindo seus processos, determinando e condicionando suas escolhas, forma de pensar, decidir e agir. A estrutura organizacional da maioria das empresas, independentemente do segmento econômico, é constituída por unidades organizacionais que executam funções principais e de suporte (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002; MARTINS e LAUGENI, 2006). Apesar dos avanços na concepção de diferentes formas de organizar os recursos, principalmente na questão de execução das atividades operacionais e até as de suporte, a ideia central da referida tipologia continua válida.

Ao longo das últimas décadas foram concebidas várias abordagens com o propósito de identificar, analisar e explicar os fenômenos organizacionais, com destaque à estratégia, a qual, em particular, foi influenciada por algumas áreas específicas de conhecimento. Uma das primeiras abordagens, a corrente teórica clássica, originou a reflexão acerca da estratégia organizacional e alicerçou seus fundamentos na economia escocesa do século XVIII como modelo que se espelhava na organização militar, com a visão de estratégia associada a processos e orientada pela racionalidade econômica. Os autores que mais contribuíram para esta concepção estratégica foram Ansoff (1965), Chandler (1992) e Mintzberg (1973), entre outros.

Desta forma se justifica a análise das práticas organizacionais à luz de vertentes teóricas que versam acerca de concepção estratégica, destacando as perspectivas que forneceram elementos conceituais para a Visão Baseada em Recursos, como a processual, sistêmica e estruturacionista (PENROSE, 1959; WHITTINGTON, 2002; BARNEY, 1991; ROSENBERG, 1992). Considerando-se o fato de que muitas características e ações organizacionais decorrem do isomorfismo é possível afirmar que o estudo das estruturas e práticas organizacionais tratadas no âmbito de cada organização oferece elementos para a compreensão dos modelos de gestão (MEYER & ROWAN, 1992).

O eixo central da visão econômica da estratégia se baseava na otimização de uso de recursos organizacionais, visando a maximização do resultado econômico, o que, na percepção dos autores como Ansoff (1965), Porter (1989) e Mintzberg (1973), só poderia ocorrer através da constituição e consolidação de vantagens competitivas. Por esta ótica o sucesso ou fracasso organizacional seria determinado internamente, enfatizando, portanto, a importância da racionalidade humana como fator predominante e decisivo no processo decisório. Pressupõe-se, nesta perspectiva, que o gestor organizacional assume o papel de estrategista, dentro de um ambiente organizacional objetivado, previsível e, é claro, controlável, por meio de regras, normas e procedimentos.

Este entendimento foi enriquecido pela abordagem processual, a qual foi concebida pelo Henri Fayol, no início do século passado, com foco na organização por processos, dentro de uma ótica mais normativa, e revigorada na década de 70 com base em estudos realizados pela Psicologia Organizacional, dentro de uma perspectiva mais humanista. Os conceitos foram tomados de empréstimo pela Administração e amplamente difundidos, tanto em meio acadêmico, como corporativo. A nova perspectiva processualista, segundo Whittington (2002), reconhece que a estratégia não se desenvolve sempre de forma racional, apontando dois princípios centrais do pensamento que alicerça esta abordagem: (i) os limites cognitivos da ação humana e (ii) a micro-política das organizações.

Os limites cognitivos da ação humana comprovam que o ser humano é detentor de capacidade racional restrita em identificar, coletar, processar e interpretar os dados e informações do meio, implicando o processo de tomada de decisão imperfeito, sob o ponto de vista de racionalidade plena (SIMON, 1991). O advento de novas teorias organizacionais, como a teoria contingencial, gestão sistêmica, visão baseada em recursos e de programas estruturantes como gestão pela qualidade, entre outros, introduziu novos componentes e elementos a serem considerados na concepção de arranjos de recursos e processos, com o fim específico de atingir os objetivos da organização e exigindo do gestor um novo tipo de postura e atitude em relação à coordenação de pessoas na área operacional (BROWN e DUGUID, 2001; CHAPMAN e HYLAND, 2004; VERGARA, 2006).

Como resultado principal, constatou-se que o indivíduo da área de manufatura deixou de ser coadjuvante e passou a ser protagonista. A máquina deixou de ocupar o papel de destaque, cedendo o lugar para processos conduzidos por pessoas, com os equipamentos auxiliando na execução e não mais o inverso, com os indivíduos servindo às máquinas, conforme algumas caricaturas literárias do início do século (FISCHER, 1996). Dentro desta perspectiva Barney (1991) classificou os recursos organizacionais em três categorias: capital físico, capital humano e capital organizacional. A categoria física incluiu máquinas, projetos e desenhos técnicos; a categoria humana considerou as habilidades e conhecimentos dos colaboradores; e a categoria organizacional representou sistemas de produção e procedimentos da qualidade (TSANG, 1997).

A área operacional assumiu, ao longo da história, características representativas de um padrão, o qual se refere à sua dimensão técnica e tecnológica, de definições precisas, de tempos, processos e métodos, com encadeamento e combinação de tarefas, entre outros (MARTINS & LAUGENI, 2006). Um dos principais motivos que respaldam a construção do referido estereótipo da área operacional talvez possa estar no objetivo da organização em otimizar a utilização de seus recursos. Esta priorização justificou a adoção, pelas organizações do início do século XX, dos princípios de administração científica, caracterizados pela concepção e desenvolvimento de métodos e técnicas que facultaram às organizações a apropriação dos processos de produção e, em especial, do trabalho dos operários (COURPASSON, 2000). Esta abordagem se caracteriza pela análise, descrição e divisão das etapas de fabricação em atividades e tarefas delimitadas, tanto no escopo como em complexidade (FELLS, 2000). Para Fells (2000) a divisão do trabalho, disciplina e ordem justificam-se pela necessidade organizacional de subordinação de interesses individuais a interesses gerais.

3. O Processo Operacional de Produção de Calçados

Poucas empresas têm suas atividades de produção tão vinculadas à mão de obra humana, quanto às indústrias calçadistas. Existem muitos processos de produção, que com o decorrer dos anos e o aumento da tecnologia, passaram a utilizar máquinas e equipamentos automatizados. Mas a mecanização do processo de fabricação de calçados não se tornou viável, devido às suas peculiaridades operacionais (FERNSTERSEIFER, 1995).

O seu processo, de característica quase artesanal não encontrou na tecnologia moderna equipamentos qualificados, a ponto de substituir o ser humano. Esse é um dos motivos pelos quais a indústria de produção de calçados ainda emprega tantas pessoas. Apesar da complexidade inerente do processo operacional, a estrutura de gestão, notadamente em pequenas e médias empresas, apresenta uma configuração bem simples, com a valorização da experiência anterior no referido segmento. Conforme Fensterseifer (1995) o sistema de contratação de gerentes, baseia-se na experiência anterior, e não na sua qualificação, visto que há uma cultura de que, para o exercício bem sucedido destas atividades operacionais da fabricação de calçados, é necessário apenas o conhecimento prático, sendo dispensável o conhecimento teórico.

Apesar da crescente introdução, no discurso dos gestores organizacionais das indústrias de calçados, da valorização de pessoas e de implantação de políticas de recursos humanos, as pesquisas que são realizadas com o intuito de caracterizar as práticas de gestão com este foco, revelam, que, essa área, de fato, inexistente. O que existe é um departamento de pessoal, com pouca ou nenhuma autoridade sobre seus colaboradores operacionais, ficando esta gestão a cargo dos gerentes e responsáveis pela produção. De acordo com Fensterseifer (1995, p. 289) “na maioria das empresas, o setor de pessoal não conhece os seus empregados. Parece haver um certo receio de falar em recursos humanos e desenvolvimento de recursos humanos”.

Os processos de seleção e recrutamento, normalmente, são feitos de acordo com a necessidade, sem um planejamento prévio, muito em função de ser um segmento que trabalha com moda e, portanto, depende da sazonalidade de mercado, que muitas vezes, é imprevisível, dificultando às empresas planejar o recrutamento e seleção de colaboradores. Segundo Fantin (2005), para os gerentes da área de industrial, a necessidade de contratação de operadores ocorre por alterações de programação da produção.

Quanto a questão da remuneração, o setor é muito conservador, embora algumas empresas tenham introduzido participação nos lucros e remuneração por produtividade e eficiência. Na indústria de calçados nacional, sempre houve um tipo de administração muito autocrática, por se acreditar que somente desta forma é possível ter sucesso, na execução de suas atividades (FESTERSEIFER, 1995).

A maioria dos problemas relacionados à mão de obra, no setor calçadista, se refere à atividade de produção, propriamente dita, e não às atividades de gerenciamento. De acordo com Prochnik (2005), a alta rotatividade é um problema evidente na gestão de recursos humanos na indústria de calçados, principalmente nos cargos mais baixos da hierarquia.

Na década de 80, as empresas, influenciadas por seu alto crescimento produtivo, começavam a ampliar suas capacidades produtivas, mas, ao invés de ampliarem no mesmo espaço físico, elas iniciaram um processo de descentralização, motivadas pela busca de uma mão de obra mais barata e menos influenciada pelo movimento rígido das forças sindicais e trabalhistas. De acordo com Schneider (2004, p. 12) “é este o ambiente que as indústrias de calçados buscam para estabelecer uma unidade produtiva: onde a rotatividade e o absenteísmo dos operários sejam baixos”.

Com passar dos anos, com o crescimento da China e a desvalorização da moeda norte americana, as exportações na região foram diminuindo significativamente, e a indústria de sapatos, aproveitando o aumento do poder aquisitivo e de consumo do brasileiro, se voltou para a fabricação e comercialização no mercado nacional. Isto diminuiu a rentabilidade do negócio, já que as empresas passaram a ter alguns custos, que não tinham antes, como o de desenvolvimento e comercialização dos produtos.

Diante deste novo cenário, com resultado financeiro reduzido, as organizações se obrigaram a revisar suas práticas organizacionais, a fim de diminuir seus custos, ou alcançar níveis superiores de produtividade, desafio relevante para a maioria de gestores das indústrias de calçados. Reduzir impostos é impossível, os preços de insumos são praticamente os mesmos, até porque muitos são *commodities*, por fim, uma das poucas alternativas que restou para as empresas continuarem competitivas, foi tentar ganhar na eficiência de sua produção e, para isso, o empenho do trabalhador é fundamental, além de encontrar mão de obra mais acessível, para a execução das atividades (FANTIN, 2005).

Existem relatos de que os trabalhadores não tem comprometimento com a indústria calçadista, porque esta não investe na infraestrutura do funcionário e em benefícios para ele, mas, em contrapartida, as empresas explicam que não tem margem de resultado, nos seus produtos, para pagar por tais investimentos. De acordo com Fantin (2005), as pessoas se tornaram muito exigentes e, por não verem, nas empresas deste ramo, uma forma de crescimento profissional, trabalham nelas somente por necessidade.

Defronte destas dificuldades, que foram evidenciadas, com maior ênfase, nas regiões mais desenvolvidas, economicamente, como é o caso do Vale do Rio dos Sinos, muitas empresas optaram pela migração para regiões com maior carência de emprego, como, por exemplo, o nordeste brasileiro, principalmente nos estados da Bahia e Ceará. Atraídas por uma mão de obra mais barata, muitas empresas do Vale dos Sinos, e de outras regiões do Brasil, instalaram filiais nessas regiões. Algumas delas acabaram se mudando completamente para esses locais. Machado (2007) complementa que, ao longo das duas últimas décadas, muitas fábricas de calçados estão se instalando na região Nordeste.

Esta migração deve-se, principalmente, à grande oferta de trabalho, existente nas grandes cidades de regiões mais desenvolvidas, pois como os trabalhadores tem acesso a muitas vagas de emprego, não se comprometem tanto com o emprego conquistado, o que pode tornar sua produtividade e assiduidade menor. Segundo Machado (2007) a dependência dos trabalhadores em relação ao emprego é muito maior nas regiões pobres do nordeste, pois a oferta de empregos é menor que a oferta das Regiões Sudeste e Sul.

Segundo o discurso comum no meio de empresários do setor de fabricação de calçados, é perceptível que as pessoas que vivem no nordeste brasileiro, são, geralmente, mais pobres e suas necessidades são atendidas com menos recursos, já que o custo de vida nesses lugares é menor do que nas grandes cidades. Outro fator interessante é que no nordeste há mais jovens do que no sul do Brasil, o que é importante para a indústria de calçados. Machado (2007) comenta que o custo da mão de obra no Vale dos Sinos chega a ser duas vezes e meia maior do que no nordeste.

4. Gestão de Pessoas

As necessidades humanas são muitas, que vão desde as necessidades físicas primárias, como comer, beber, dormir, respirar, até as psicológicas, como segurança, participação na sociedade, dignidade e auto-realização. Para os trabalhadores de uma organização, essas necessidades existem quase que, simultaneamente, ao trabalho que desempenham dentro das empresas. Por isso, a dificuldade de saciar alguma dessas necessidades, dificulta a realização de suas tarefas no trabalho (MAZZONETTO, 1979).

Uma vez atendidas às necessidades físicas, a necessidade passa a ser outra: segurança, proteção e estabilidade, ou seja, a necessidade de se sentir seguro, a partir da obtenção de uma renda, que lhe garanta a satisfação das necessidades físicas. Mazzonetto (1979, p. 41) menciona que, se o colaborador “suspeita que, dentro de alguns dias ou semanas, será despedido do emprego ou se começa a se sentir hostilizado por seu superior, certamente perderá o interesse pela organização”.

O terceiro degrau, nessa escala das necessidades humanas, é o de participação na sociedade, ou seja, a pessoa precisa pertencer a um grupo, que lhe permita uma identidade social satisfatória. Em virtude disso, as empresas que proporcionam aos seus funcionários, atividades de integração, seja de ordem esportiva, religiosa ou festiva, são muito bem vistas pela sociedade como um todo.

O quarto degrau é o da dignidade, ou seja, o trabalhador, antes de ser um colaborador, é um ser humano e, como tal, precisa ser digno ou não aceitará qualquer função ou atividade que o faça se sentir diferente disto. O último degrau é uma extensão da dignidade: a auto-realização e autoestima. Na medida em que cresce sua importância na organização, o trabalhador também percebe crescer sua sensação de realização, de importância na empresa e na sociedade e em relação a si mesmo (MAZONETTO, 1979).

Para administrar esses conflitos psicológicos de autoestima e autoafirmação existem algumas técnicas nas empresas, como a remuneração estratégica, que prevê algumas bonificações e complementos salariais, que vão além dos que estão estabelecidos no contrato de trabalho. Marras (2000) comenta que, enquanto a área de recursos humanos tradicionais desenvolve planos de estruturas salariais, a área de recursos humanos estratégica busca complementar esse sistema.

Segundo Vergara (2007), a busca pela satisfação das necessidades humanas é o que motiva as pessoas a buscar um objetivo. Entretanto, quando não se consegue o reconhecimento esperado, surge então a frustração. Vergara (2007) acredita que “existe em cada um de nós uma propensão a procurar alguém ou alguma coisa para culpar, quando as coisas não dão certo”.

Para a realização das tarefas da produção, é necessário ter mão de obra, que diferente das máquinas e equipamentos, exige uma remuneração. A remuneração de pessoal é o prêmio pelos serviços prestados e deve estar dentro das condições da empresa e atender as necessidades do funcionário. Nessa relação existem muitos conflitos. O empregador, muitas vezes, acredita que o funcionário custa muito caro, enquanto que o empregado considera que recebe muito pouco por seus serviços (VERGARA, 2007).

Além da remuneração mensal, a empresa pode motivar funcionários por meio de um amplo plano de benefícios. Existem benefícios sociais, legais e espontâneos. Os benefícios sociais são planejados para auxiliar o empregado no exercício do cargo como uniformes, e equipamentos de segurança, que além de proteger o funcionário, eliminam a necessidade de usar o próprio vestuário para trabalhar (VERGARA, 2006).

Os benefícios legais são os exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária, tais como: 13º salário, férias, aposentadoria, seguro de acidente de trabalho, auxílio doença, salário família, salário maternidade, horas extras, adicional noturno. Já os benefícios espontâneos são aqueles concedidos pela empresa, mas que não são exigidos por lei, tais como gratificações, refeições, empréstimo, assistência médico-hospitalar, convênios.

Dentro da área de recursos humanos, existe uma tarefa que consiste em manter as pessoas que se encontram dentro da organização, fornecendo-lhes retorno quanto ao desempenho de seu trabalho, criticando e motivando-as quando necessário, para que não fiquem acomodadas nem desmotivadas. Para isso existem alguns sistemas de recompensa, como benefícios, promoções e bonificações. Gomes e Michel (2007) comentam que, nas organizações, a motivação precisa ser encarada como forma de valorizar o funcionário, que deve se sentir parte integrante da empresa e não simplesmente um seguidor de regras.

Um dos grandes problemas das organizações do segmento calçadista, é a intensidade com que ocorrem os desligamentos de pessoal, dentro de um período curto de tempo. Isto acarreta em um grande número de contratações, todos os meses, para suprir a falta de colaboradores e para atender a demanda de produção do mercado. Define-se esse fluxo, de entrada e saída de pessoal, de “rotatividade de pessoal ou *turnover*” (VERGARA, 2006).

A rotatividade de pessoal sofre influência de fatores externos e internos. Como fatores externos, pode-se pensar na situação de oferta e procura de recursos humanos, na conjuntura econômica, nas oportunidades de emprego e do mercado de trabalho. Em contrapartida, os fatores internos, que se referem às condições oferecidas pela empresa, pode-se citar: política salarial, política de benefícios, o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal, o tipo de relacionamento humano dentro da organização, a cultura organizacional, a política de recrutamento e seleção de recursos humanos (VERGARA, 2006).

Além da alta rotatividade de pessoal, as empresas do segmento calçadista ainda enfrentam alto índice de absenteísmo. Para Vergara (2006, p. 191), esta “é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho”. As possíveis causas para o absenteísmo podem ser: doença; razões de caráter familiar; dificuldades e problemas financeiros; problemas de transporte; baixa motivação; supervisão precária; políticas inadequadas da organização.

Para Vergara (2002), a organização tem como objetivo principal atender às suas próprias necessidades, bem como atender às necessidades da sociedade, através da comercialização de seus produtos, ou prestação de seus serviços, o que lhes possibilita obter resultado. Vergara (2002, p. 119) afirma que “sempre existe um

relacionamento de intercâmbio, entre os indivíduos e a organização; o modo pelo qual os objetivos individuais são satisfeitos, determina sua percepção do relacionamento”.

Em outras palavras, entende-se que o equilíbrio organizacional vai depender dessa relação, ou seja, da troca entre os incentivos e benefícios que uma empresa pode oferecer e as contribuições, que o funcionário pode dar à empresa.

5. Cultura Organizacional – Conceitos e Reflexões

A característica mais relevante do contexto histórico atual, tanto no âmbito social como organizacional, é representada por mudança (FREITAS, 2000; LAKOMSKI, 2001). Perenizada, institucionalizada, constante e em aceleração, a mudança representa, na sociedade de hoje o símbolo da modernidade, do desenvolvimento econômico, tecnológico e até mesmo social. Por conseguinte a palavra que melhor define o momento presente é a complexidade. A complexidade, para Motta e Caldas (1997) e Morin (2003), se reflete em situações e ambientes sociais, com as pessoas gravitando num universo complexo, repleto de significações, cujos símbolos o ser humano procura decodificar – sempre lhes atribuindo o sentido.

Os sentidos, por sua vez, assumem suas próprias significações que não são universais ficando condicionadas às linguagens que representam a cultura, ou seja, um tipo específico de código. Este código constitui um referencial que apóia a construção (ou reconstrução) da visão e do sentido do mundo percebido. O referencial é utilizado para designar, classificar, ligar e colocar ordem no universo. Ele também define os princípios de classificação com base nos quais a sociedade pode ser segmentada em grupos distintos e fornece esquemas de interpretação que embasam o entendimento de facilidades ou de dificuldades (VAUGHN, 1995; MOTTA e CALDAS, 1997; STRATI, 1998).

Com base neste entendimento é possível afirmar que o conceito de cultura é, essencialmente, semiótico, com base na constatação de que o ser humano é, de certa forma, refém dos significados que ele mesmo construiu. Desta forma deduz-se que se trata de uma ciência de natureza interpretativa e não uma ciência experimental em busca de leis. A análise, portanto, consiste da escolha entre as estruturas de significação, que podem ser compreendidas como códigos estabelecidos, com o objetivo de determinar a base social e sua importância (GEERTZ, 1989). Ainda, para Spradley (1975), a cultura descreve o modo de vida global de um povo, o legado social que o indivíduo adquire do seu grupo, uma forma de pensar, sentir e acreditar, uma abstração do comportamento, um celeiro de aprendizagem em comum. Também pode consistir de um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes, comportamento apreendido, um mecanismo para regulamentação normativa do comportamento, um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros homens.

Cada cultura particular apresenta uma peculiar forma de ver o mundo, ou seja, a perspectiva para interpretar o universo da experiência humana. A visão do mundo auxilia, em parte, a integrar percepções e traços construídos em cima do pano de fundo cultural, além de dar o devido suporte para interpretar as regras, costumes, comportamentos e atitudes. Pelo alto grau de complexidade, abstração, subjetividade, abrangência e pela multiplicidade de facetas, a visão do mundo raramente consegue ser expressa com precisão (SPRADLEY, 1975; MORIN, 2003; WEICK, 2004).

A cultura pode ser dividida em três elementos, cada um abrangendo uma série de fenômenos interdependentes. São eles: (i) preceitos compreendidos como conjunto de normas, valores, regulamentos, política administrativa, tradições, estilos gerenciais, questões formais (leis), assim como costumes, rituais, padrões e aspectos informais que são seguidos tacitamente; (ii) tecnologia, sendo entendida como conjunto de instrumentos, processos, layout, distribuição de tarefas, divisão de trabalho e fluxo organizacional subsidiando a função técnica, metodológica científica, racional e operativa da organização; (iii) caráter como um conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, manifestações subjetivas, as percepções, os sentimentos e as reações positivas ou negativas dos sujeitos organizacionais características dos comportamentos grupais (SOUZA, 1978; SCHEIN, 1988).

No Brasil as pesquisas comprovam que a cultura nacional exerce uma forte influência sobre a interpretação do trabalho e as atitudes que as pessoas têm em relação ao trabalho, com base em valores pessoais pré-construídos e pré-concebidos. Dentre os valores merecem destaque as dimensões de individualismo, coletivismo, distância do poder e nível em que se evita a incerteza. O individualismo caracteriza as situações em que as pessoas fazem a questão de se identificar como indivíduos dentro dos ambientes sociais. Neste caso é comum constatar que os ambientes sociais se baseiam em redes sociais que se interligam difusamente, obrigando as pessoas a tomar conta apenas de si e daqueles mais próximos. Estas situações contrastam com a dimensão de coletivismo quando as redes sociais se caracterizam como profundas e as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos, que incluem parentes, clãs e organizações, além de outros grupos. Nestes casos as pessoas esperam que os grupos forneçam a proteção a seus membros, com base em permuta de segurança pela lealdade (MOTTA e CALDAS, 1997).

As pesquisas evidenciam que cada tipo de cultura exerce um tipo próprio de controle de seus membros participantes. A pressão externa caracteriza as culturas coletivistas como forma preferencial e principal de controle (vergonha ou desonra frente ao grupo social), diferentemente das culturas individualistas onde o controle é exercido primordialmente pela pressão interna (consciência). Desta forma é possível perceber que os valores democráticos não são muito cultivados nas empresas brasileiras, mas que, ao mesmo tempo não podem ser tipificadas como regimes autocráticos. É um estágio intermediário entre democracia e autocracia, com forte conotação de ambiguidade, que, para muitos pesquisadores, representa um dos traços da cultura brasileira (SOUZA, 1978; MOTTA e CALDAS, 1997).

6. Método

Com o propósito de responder ao problema da pesquisa e conferir-lhe o rigor científico, a metodologia apresenta, quanto aos seus objetivos, caráter exploratório e descritivo. A técnica empregada abrange a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso único. O problema de pesquisa foi abordado de forma qualitativa e quantitativa. Embora a teoria seja baseada, também, em vivências práticas, houve a necessidade de restringir o foco ao universo do operador de injetora de uma determinada indústria de componentes para calçados, para que a compreensão dos fatos fosse bem específica, a fim de atingir os objetivos propostos.

Na abordagem qualitativa do estudo, os dados foram coletados por meio de entrevistas com os gerentes da empresa: G1, gerente industrial da empresa, G2, gerente administrativo e G3, gerente de recursos humanos, buscando conhecer a realidade e as principais atividades da empresa. Como o formato da transcrição resulta, normalmente, em um texto não linear e até mesmo confuso, a entrevista foi reescrita na forma de um texto coeso, em formato de narrativa (POLKINGHORNE, 2007). Na sequência foi submetida à apreciação do entrevistado, para conferência, ajustes ou contribuições.

O teor da entrevista em profundidade foi submetido à análise de conteúdo. Roesch (1999) pondera que este método consiste em procedimentos para levantar inferências válidas a partir do texto, buscando classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Nesta etapa da pesquisa, utilizou-se o *software* NVivo, a fim de compilar, comparar e decifrar os dados da entrevista, de forma segura.

O estudo abrangeu ainda a abordagem quantitativa, etapa esta realizada por meio da aplicação de questionários aos colaboradores da organização. Inicialmente, os questionários passaram por um pré-teste, sendo aplicados a três funcionários escolhidos aleatoriamente, com o intuito de verificar se existia compreensão do que era perguntado. Os questionários foram distribuídos 200 colaboradores que atuam no setor operacional, dos quais se obteve retorno de 48.

Os questionários foram elaborados de forma objetiva, com várias afirmações sobre a gestão da empresa, com intuito de obter a avaliação de concordância dos funcionários em relação as questões afirmadas pelos gestores em suas entrevistas. As concordâncias foram medidas através de graus de avaliação: concordo totalmente; concordo parcialmente; não concordo, nem discordo; discordo parcialmente e discordo totalmente. Não foi solicitada identificação dos funcionários ao responderem o questionário, com o intuito de não criar comprometimento nas respostas.

Os dados coletados foram tabulados e organizados, a fim de facilitar a interpretação. A ferramenta utilizada para a tabulação foi o *Excel for Windows* e buscou-se responder, da melhor maneira possível, ao problema da investigação.

De forma complementar, seguindo a recomendação dos autores Yin (2001) e Lakatos e Marconi (2007), procedeu-se à triangulação de dados, pois como o pesquisador enfrenta uma situação com múltiplas variáveis, ele deve se basear “em várias fontes de evidências, com dados que precisam convergir, facultando a análise de dados” (YIN, 2001, p. 33). Desta forma, a triangulação de dados é utilizada para potencializar a validade da pesquisa, tornando-a mais convincente por estar baseada no emprego de fontes múltiplas de dados (YIN, 2001).

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de componentes para calçados, que está no mercado há 20 anos. Trata-se de uma empresa familiar, com sede na cidade de Novo Hamburgo, no estado do Rio Grande do Sul, que fabrica componentes para calçados para diversas marcas, em nível nacional e internacional. Atualmente, emprega aproximadamente 50 colaboradores. Por questões de sigilo, nem a empresa, nem as pessoas que foram entrevistadas serão identificadas neste estudo. A empresa será chamada de empresa X e seus gerentes de G1, G2 e G3.

7. Análise e Discussão dos Resultados

De acordo com as entrevistas realizadas, os gerentes destacam a pouca permanência, dos operadores de injetoras de solados para calçados, no emprego e comentam que, atualmente, os funcionários não trabalham para fazer carreira, mas apenas para atender uma necessidade financeira momentânea. Relacionam essa rotatividade a questões de auxílio governamental, que propicia às pessoas uma renda sem a necessidade de trabalho, além das

opções de trabalhar na informalidade, como empreiteiro, construtor ou pedreiro, que proporcionam uma remuneração melhor.

Fantin (2005) acrescenta que, há alguns anos, as pessoas se comprometiam mais com o trabalho na empresa. Segundo foi colocado pelos gerentes G1 e G3, fez-se o possível para atender às necessidades dos funcionários, dentro das disponibilidades da empresa. Na percepção dos executivos, a empresa chegou no seu limite entre disponibilizar melhores condições de trabalho para os funcionários e conseguir cobrar, por isto, no preço de venda de seus produtos. Fantin (2005) menciona que, antigamente as exigências eram menores e os incentivos para as indústrias de calçados eram maiores.

Na entrevista com os gerentes também se pode perceber que as opiniões dos três são unânimes, no que diz respeito à mão de obra desqualificada que se encontra atualmente. Os gerentes apontam que estes operadores faltam muito ao trabalho. Na revisão bibliográfica (VERGARA, 2006) constatou-se que as possíveis causas para o absenteísmo vão desde doenças até a baixa motivação, passando por razões de caráter familiar, dificuldades e problemas financeiros, problemas de transporte, supervisão precária, políticas inadequadas da organização, entre outras.

Entretanto, segundo os entrevistados, as pessoas faltam ao trabalho por falta de interesse pelo trabalho, o que vem ao encontro do que afirma Prochnik (2005), ao comentar que a alta rotatividade é um problema evidente na gestão de recursos humanos na indústria de calçados, principalmente nos cargos mais baixos da hierarquia.

Todos os gerentes sugerem a migração da empresa para outra região do país, onde se possa encontrar trabalhadores mais comprometidos com suas obrigações, que representem um custo de mão de obra mais acessível. Conforme Machado (2007), o custo da mão de obra no Vale dos Sinos chega a ser duas vezes e meia maior do que no nordeste do país.

Os gerentes também comentam que, se a empresa transferisse a produção para outro estado, poderiam ser contratadas pessoas que necessitassem mais do emprego, diminuindo a rotatividade e aumentando a assiduidade. Conforme Machado (2007), a dependência dos trabalhadores em relação ao emprego é muito maior nas regiões pobres do nordeste, onde a oferta de empregos é bem menor do que nas outras regiões do país. Segundo o autor, ao longo das duas últimas décadas, muitas empresas de calçados do Vale dos Sinos migraram sua produção para estados do nordeste brasileiro, por estes motivos.

Com base nos dados obtidos, por meio do questionário aplicado aos trabalhadores, constatou-se que 12% destes concordam em parte com a afirmação de que a empresa oferece um bom ambiente de trabalho. Apenas 17% não concorda que o ambiente de trabalho na empresa é bom. Isto comprova as afirmações dos gerentes, de que todo o esforço possível para oferecer aos funcionários boas condições de trabalho já é realizado.

Com relação a motivação no trabalho, 54% dos colaboradores afirmam que a empresa proporciona aos funcionários a condição de realizar um trabalho motivador. O G2 comenta que a empresa realiza um trabalho direto, relacionado ao bem estar do funcionário, com conversas diárias entre o gerente e os operadores, no intuito de criar um bom ambiente de trabalho. Também disponibiliza refeitório, com comida pronta e climatizadores para aliviar o calor gerado pelas máquinas. Gomes e Michel (2007) comentam que, nas organizações, a motivação precisa ser encarada como forma de valorizar o funcionário.

De acordo com Vergara (2007), a busca pela satisfação das necessidades humanas é o que motiva as pessoas a buscar um objetivo. Pode-se perceber uma relação entre o comentário de Vergara e os comentários dos gerentes, que afirmam que, atualmente, os funcionários tem acesso a programas governamentais, que lhes proporcionam a condição de, muitas vezes, não precisar trabalhar para se sustentar.

Com relação a remuneração do seu trabalho, 44% dos respondentes acreditam que seu salário não está de acordo com as margens do mercado de trabalho. Nos comentários dos gerentes, identifica-se a questão do alto custo da mão de obra, pois referem que o custo dessa mão de obra é muito alto para o setor, já que, não há uma margem de preços onde se possa transferir esse custo da folha de pagamento para os produtos comercializados.

Diante dos dados analisados, percebe-se que apenas um quarto dos funcionários entrevistados concorda totalmente que recebem um salário condizente com o trabalho que executam. Com isso, é possível concluir que um dos problemas para as contratações de operadores de injetoras para a empresa pode ser, justamente, o salário pago aos operadores. Entretanto, segundo os próprios gerentes, a empresa não tem condições de remunerar melhor essa mão de obra, o que reforça a sugestão de migrar suas atividades produtivas para uma região do nordeste, onde o salário pago aos colaboradores está condizente com as suas possibilidades.

Com o propósito de reduzir o índice de absenteísmo, principalmente por faltas alegadas por mal estar físico, G1 e G2 comentam que a empresa implantou o plano de remuneração salarial, onde somente são beneficiados aqueles funcionários que não tiveram faltas no trabalho. Neste caso específico, após iniciado o programa de remuneração, houve uma redução significativa no número de faltas, levando a crer que as mesmas não ocorriam pelos motivos alegados.

Nos aspectos que tangem a oportunidades de crescimento e desenvolvimento de uma carreira dentro da organização, 54% acreditam que a empresa não lhes oferece condições de crescimento interno. Segundo o G2 em alguns casos, podem ser as pessoas que não se interessam em se aperfeiçoar. Muitas vezes, os operadores esperam, primeiramente, a promoção ou a recompensa, para depois se empenharem na evolução de suas próprias atividades.

Autores como Fischer (1996), Barney (1991) e Tsang, sugerem que com o advento da tecnologia, com os equipamentos auxiliando na execução e não mais o inverso, com os indivíduos servindo às máquinas, o indivíduo da área de manufatura deixou de ser coadjuvante e passou a ser protagonista. O que pode ter influenciado a afirmação do gestor é o fato de os operadores realizarem um trabalho que, nem sempre essa realidade pode ser vislumbrada, uma vez que as atividades de produção da indústria calçadista são bastante vinculadas a mão de obra humana (FESTERSEIFER, 1995). Logo, para fazer carreira neste segmento de indústria faz-se necessário empenho individual do colaborador.

Entretanto, é perceptível a empresa não oferece um plano de carreira para os funcionários, pois os próprios gerentes não cresceram dentro da organização e vieram do mercado. Neste sentido, acredita-se a empresa deveria desenvolver um plano de carreira, visando fidelizar relacionamentos de trabalho duradouros com operadores. O discurso dos entrevistados esclarece ainda que a organização valorize as pessoas que se dedicam ao trabalho, através de reconhecimento pessoal, mas não através de melhor remuneração, o que se pressupõe que este deve ser o motivo da discordância dos 48% dos entrevistados com relação a valorização do seu trabalho.

De acordo com Gomes e Michel (2007) a recompensa pelo bom trabalho do operador não precisa ser financeira, nem material, pode muito bem ser uma promoção. Entretanto, percebe-se uma grande limitação na possibilidade de ascensão profissional o que pode ser um dos fatores que desmotiva os colaboradores a permanecer na mesma condição.

Com o intuito de deixar o colaborador preparado para a função que irá assumir, ao ingressar na empresa o mesmo recebe um treinamento teórico, que relata um pouco da política de trabalho da empresa e de suas normas e regras de conduta. Posteriormente, recebem treinamento técnico para a execução de suas atividades. Esta postura, por parte da empresa, é percebida como positiva por 92% dos respondentes.

A empresa, inclusive prefere contratar funcionários que desconheçam a atividade que irão desempenhar, pois, aprendem com mais facilidade. O gerente 1 relata que quando o funcionário já conhece a operação, normalmente, já possui alguns vícios em relação ao trabalho. O fato de preferir pessoas sem experiência prévia favorece a empresa, caso ela decida migrar sua produção para o nordeste brasileiro, pois, nestas regiões, quase não há candidatos que conheçam este tipo de trabalho.

Sabe-se que o treinamento é fundamental para o bom desenvolvimento do funcionário na realização de suas atividades e Fayol (1976) comenta que o treinamento é tão importante quanto o recrutamento. Todo funcionário deve ser treinado e qualificado dentro da organização, para a função na qual irá atuar, habilitando-o para o trabalho ou atualizando seus conhecimentos.

Relativo à chefia, obteve-se um percentual de 79% dos funcionários que responderam que concordam totalmente com a afirmação de que existe um sistema de chefia dentro da empresa, 6 % concordam parcialmente e apenas 13% discordam. É nitidamente perceptível que a empresa possui um sistema de chefias, a disponibilização de uniformes, com tonalidades de cor de acordo com a função de cada um, é exemplo de que existe uma hierarquia dentro da organização.

Segundo Festerseifer (1995), a indústria de sapatos brasileira, sempre teve um tipo de administração muito autocrática, pois seus administradores, na sua maioria, acreditam que, somente desta forma, é possível ter sucesso na execução de suas atividades. Fayol (1976) comenta que, no sistema de produção da indústria, existe uma divisão do trabalho e, para que essa divisão funcione corretamente, é necessária uma hierarquia. Por isso se estabelece uma relação entre aquele que executa a função operacional e aquele que supervisiona essa atividade.

Por fim, pode-se elucidar que algumas questões motivacionais poderiam ser trabalhadas, principalmente no que diz respeito ao plano de carreira. Percebe-se que a empresa tem um modelo hierárquico horizontal, no qual não há oportunidade de ascensão na carreira. Se o funcionário pretende fazer carreira nesta organização, provavelmente trabalhará sempre na mesma função. Contudo, por se tratar de uma empresa familiar, onde a mesma cultura organizacional permeia há 20 anos, os sentimentos e as reações positivas ou negativas dos sujeitos investigados sugerem que o estilo autoritário de gestão dificilmente será alterado, conforme sugerem autores como Souza (1978), Motta e Caldas (1997) e Schein (1988).

8. Considerações Finais

O objetivo geral deste trabalho foi identificar e caracterizar as variáveis que influenciam o nível de motivação dos operadores de injetoras de uma empresa do segmento calçadista. Os resultados demonstram que a concordância de mais da metade dos entrevistados, em boa parte das questões, evidencia que a empresa oferece

boas condições de trabalho e atende às expectativas em relação à motivação, saúde, benefícios, remuneração e capacitação dos colaboradores.

Partindo do princípio de que a empresa oferece boas condições de trabalho a seus funcionários, mas continua tendo problemas na contratação de funcionários para as suas atividades de produção, pode-se concluir que os operadores apresentam baixos níveis de motivação, o que pode estar comprometendo seu envolvimento e comprometimento com os objetivos da organização.

Diante de tal cenário, uma alternativa interessante, para resolver o problema da mão de obra para este setor, é a migração da produção para cidades do interior do nordeste brasileiro, habitadas por pessoas de menor renda. Como nestas cidades, localizadas nos sertões do nordeste brasileiro, há uma carência de emprego, acredita-se que seja possível encontrar pessoas mais comprometidas com o trabalho.

De forma genérica, pode-se concluir que os funcionários da empresa X, demonstram estar satisfeitos para muitas das afirmações efetuadas, ficando a insatisfação mais marcante em relação à motivação e à remuneração, sendo que a insatisfação com a remuneração pode estar gerando a desmotivação. Somente um estudo mais detalhado pode esclarecer o que ocorre com estes colaboradores. Neste sentido, os gerentes da empresa destacaram que a questão da remuneração não pode ser solucionada, se o trabalho continuar a ser executado em Novo Hamburgo.

Como a mão de obra no nordeste é mais acessível do que em Novo Hamburgo, seria importante realizar um estudo complementar em relação a estas insatisfações, para verificar se, realmente, a mera mudança da planta fabril resolveria este problema. Até porque, funcionários motivados e comprometidos são fundamentais para a empresa, seja em Novo Hamburgo ou em qualquer outra região do país.

Outro dado importante, a ser mais bem investigado, e que pode ter interferido nos resultados deste estudo, diz respeito ao fato de somente 48 colaboradores, do total de 200 que receberam o questionário, terem devolvido o mesmo respondido. Cabe esclarecer o motivo deste pequeno percentual de retorno, pois alguns dados importantes podem ter sido perdidos em função disto. Além disso, este fato deve suscitar uma reflexão interna, por parte dos administradores da empresa X, sobre os possíveis motivos que levaram a este baixo índice de retorno de respostas.

Além da limitação com relação aos poucos questionários respondidos, outra limitação refere-se a coleta de evidências, realizada por meio de entrevistas em profundidade. A amplitude das respostas depende do conhecimento e experiência, tanto dos entrevistados como dos pesquisadores, com provável viés e influência na interpretação das evidências que emergiram do processo de análise. Outro fator limitante refere-se à impossibilidade de generalização analítica dos resultados obtidos, estando restrita à realidade investigada.

Referências

- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1965.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge and organization: A social-practice perspective. **Organization Science**; Mar/Apr 2001; 12, 2; ABI/INFORM Global pg. 198-213
- CHANDLER, A. D. Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. **The Journal of Economic Perspectives** (1986-1998); Summer 1992; 6, 3; . pg. 79-100
- CHAPMAN, R.; HYLAND, P. Complexity and learning behaviors in product innovation. **Technovation**, v.24, n.7, p.553-561, 2004.
- COURPASSON, D. Managerial strategies of domination – power in soft bureaucracies. **Organization Studies**, v. 21, n. 1, pp. 141-161, 2000.
- FANTIN, M. N. **Análise das atividades de recrutamento e seleção em uma indústria de calçados**: um estudo de caso. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) Universidade Feevale, Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, 2005. 91p.
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1976. 138 p.
- FELLS, M. J. Fayol stands the test of time. **Journal of Management History**, v.6, n.8, p.345-360, 2000.
- FENSTERSEIFER, J. E. **O Complexo Calçadista em Perspectiva**: Tecnologia e Competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995. 391p.
- FISCHER, G-N. **Espaço, identidade e organização**. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 2, p.81-102.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989

- GOMES, E. D.; MICHEL, M. **A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados.** Revista Científica Eletrônica de Administração. Ano VII, n. 13, Dez – 2007.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica:** ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipótese e variáveis; metodologia
- LAKOMSKI, G. Organizational change, leadership and learning; culture as cognitive process. **The International Journal of Educational Management.** Bradford: 2001. Vol. 15, Num. 2; pg. 68
- MACHADO, T. B. P. **Análise da Competitividade de Custos da Indústria Brasileira de Calçados Esportivos:** Estudo de caso de uma empresa multinacional atuando no Brasil. Monografia (Trabalho de conclusão de Curso), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. 135p.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000, 332p.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção.** São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- MAZZONETTO, D. S. **Psicossociologia para Administradores.** São Paulo: Pró-Ciência Empreendimentos, 1979, 126 p.
- MEYER, J. W., ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational Environments: ritual and rationality.** Updated Edition. London: Sage, 1992.
- MILKOVICH, Geroge T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000. 534p.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 26, n. 2, p. 44-53, 1973.
- MORIN, E. **Os Sete saberes necessários à educação do futuro.** 8ª ed. São Paulo, SP: Cortez, Brasília, DF: UNESCO, 2003
- MOTTA, F. C.; CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm.** New York: Wiley, 1959.
- POLKINGHORNE, D. Validity issues in narrative research. **Qualitative Inquiry**, v.13, n.4, p.471-486, 2007.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PROCHNIK, V. Perfil do setor de calçados. **Relatório final de pesquisa para o Sebrae.** Instituto de economia da UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Ago, 2005.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em Administração:** Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSENBERG, N. **Inside the black box: technology and economics.** Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- SCHEIN, E. H. **Organization Culture and Leadership.** San Francisco: Jossey Bass, 1988.
- SCHNEIDER, Sergio. **O mercado de trabalho da indústria coureiro calçadista do Rio Grande do Sul:** formação histórica e desenvolvimento. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2004, p 25-49.
- SIMON, H. A. Bounded Rationality and Organizational Learning. **Organization Science.** Vol. 2, Nº 1, pp. 125-134 (1991)
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2002.
- SOUZA, Edela L. P. **Clima e Cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Edgard Blücher, 1978.
- SPRADLEY, J. P. **Anthropology: The cultural perspective.** New York: John Wiley & Sons, 1975.
- STRATI, A. Organizational symbolism as a social construction: A perspective from the Sociology of Knowledge. **Human Relations;** Nov 1998; 51, 11; pg. 1379
- TSANG, E. W. K. Choice of international technology transfer mode. **Management International Review**, v.37, n.2, p.151-168, 1997.
- VAUGHN, M. A. Organization Symbols: An Analysis of their types and functions in a reborn organization. **Management Communication Quarterly;** McQ; Nov 1995
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 5ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 213 p.

WEICK, K.; WESTLEY, F. Aprendizagem Organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. Vol. 3, p. 361-388.

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. Capítulo 2 – Teorias sobre estratégia, p.11-48.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.