

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

**INDIVIDUALISMO E COLETIVISMO:  
ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA PRESTADORA  
DE SERVIÇO DE MANUTENÇÃO**

**Autor: André Gomes da Silva**

**Brasília – 2011**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

**INDIVIDUALISMO E COLETIVISMO:  
ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA PRESTADORA  
DE SERVIÇO DE MANUTENÇÃO**

**Autor: André Gomes da Silva**

**Brasília – 2011**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

**INDIVIDUALISMO E COLETIVISMO:  
ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA PRESTADORA  
DE SERVIÇO DE MANUTENÇÃO**

Autor: André Gomes da Silva  
Orientador: Professor Sadi Dal Rosso

Monografia apresentada ao  
Departamento de Sociologia da  
Universidade de Brasília/UnB  
como parte dos requisitos para a  
obtenção do título de bacharel.

Brasília – 2011

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

**MONOGRAFIA DE BACHARELADO**

**INDIVIDUALISMO E COLETIVISMO:  
ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA PRESTADORA  
DE SERVIÇO DE MANUTENÇÃO**

Autor: André Gomes da Silva

**Banca examinadora:**

**Orientador:** Professor Sadi Dal Rosso

**Doutorando:** Raphael Lana Seabra

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar a externalidade do serviço prestado da empresa de manutenção dos equipamentos de Sinalização do sistema metroviário do Distrito Federal. Observando a lógica interna de funcionamento da empresa de manutenção, e o produto desta interação organizacional, a saber, a qualidade do serviço prestado. Foi percebido que a forma individualizada com que os diversos setores organizacionais da empresa se relacionam, com o intuito de prestar o serviço contratado, afeta a construção da melhoria contínua. Houve aplicação de questionário para perceber dos funcionários como eles vêem seu ambiente de trabalho, de acordo com as dimensões: Individualismo, Coletivismo, Horizontalidade e Verticalidade. Foram usadas neste trabalho algumas das idéias de Pierre Bourdieu e Anthony Giddens sobre *agência* e *estrutura*. A forma como estes dois elementos se entrelaçam na conduta cotidiana dos trabalhadores da manutenção.

**Palavras-chave:** Individualismo, Coletivismo, Horizontalidade, Verticalidade, Agência, Estrutura.

## ABSTRACT

This study aimed to examine the externality of the provided service of the maintenance's company of Signaling equipment of the subway system of the Federal District. Observing the functioning of the internal logic of the maintenance's company, and the product of these organizational interaction, as known, the quality of service provided. It was realized that an individuality base with the various sectors of the company's business are related, in order to provide the contracted service, It affects the construction of continuous improvement. Therefore, was made an appraisal form to evaluate the employees ideas and understand how they view their work environment, according to the dimensions: Individualism, Collectivism, Horizontally and Vertically. Were used in this work some of the ideas of Pierre Bourdieu and Anthony Giddens on *agency* and *structure*. The way of these two elements are intertwined in the everyday conduct of maintenace workers.

**Keywords:** Individualism, Collectivism, Horizontally, Vertically, Agency, Structure.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dados demográficos da amostra .....	25
Tabela 2: Quadro geral das respostas aos 53 itens do questionário aplicado .....	27
Tabela 3: Indicadores da dimensão Individualismo Organizacional .....	28
Tabela 4: Indicadores da dimensão Coletivismo Organizacional .....	33
Tabela 5: Indicadores da dimensão Horizontalidade Organizacional .....	37
Tabela 6: Indicadores da dimensão Verticalidade Organizacional .....	39
Tabela 7: Quadro geral relativo ao somatório das respostas destinado a cada construto .....	60

## Índice

1) Introdução .....	08
2) A empresa de manutenção (Sinalização) do sistema metroviário .....	09
3) A empresa pública .....	14
4) Estratégias da pesquisa .....	15
5) Individualismo e Coletivismo Organizacional .....	18
6) Pesquisas sobre Individualismo e Coletivismo nas manifestações de horizontalidade e Verticalidade.....	21
7) Análise do questionário aplicado à Sinalização .....	23
7.1) Individualismo Organizacional .....	28
7.2) Coletivismo Organizacional .....	33
7.3) Horizontalidade Organizacional .....	35
7.4) Verticalidade Organizacional .....	39
8) Análise Sociológica .....	42
8.1) Comunicação interna .....	48
8.2) No interior dos turnos .....	53
8.3) Ferramentas .....	56
9) Conclusão .....	59
Bibliografia .....	63
Anexo I .....	64



## 1. Introdução

Este trabalho tem por objetivo analisar determinados aspectos das relações trabalhistas na empresa de manutenção do sistema metroviário do Distrito Federal. As relações de trabalho que estariam inseridas neste estudo, sobretudo no que diz respeito ao modo como interagem os atores internamente na empresa privada: corpo técnico, supervisores e Diretoria Técnica. Como também, o produto destas relações, a externalidade do serviço prestado ao órgão público quanto à eficácia do serviço contratado, serviço este destinado aos funcionários que controlam e apóiam a operação metroviária, e ao usuário final que utiliza o transporte público.

O sistema metroviário do Distrito Federal é um órgão público ligado ao GDF, entretanto, terceiriza algumas das suas atividades, por exemplo: parte da segurança (segurança patrimonial), limpeza (estações, trens e prédios administrativos), bilheteria, manutenção em geral, etc.

Em 2007 um consórcio de empresas ganhou o processo de licitação pública, com prazo de validade de cinco anos até a próxima licitação, para cuidar da manutenção. Os serviços de manutenção são diversificados: desde pintura de estações e prédios administrativos, concerto de portas e maçanetas, serviço de roça e capina etc.; até serviços mais específicos como: manter a energia para os trens, maior disponibilidade de trens em funcionamento, etc.

As três grandes áreas de serviços específicos de manutenção são: Energia, Material Rodante e Sinalização.

O corpo técnico que atua na parte de Energia, estaria destinado a dar manutenção nos equipamentos que mantêm a alimentação elétrica para a movimentação dos trens. As Subestações Retificadoras (SR) recebem a energia da CEB (13800 Vca), e transformam esta energia para um nível adequado aos trens (700Vcc), através de inúmeros equipamentos. Estes equipamentos não se restringem a estas SRs, que são dezessete ao longo da via metroviária, eles chegam até os trilhos, interligados através de cabos.

Já os trabalhadores do Material Rodante atuam na manutenção das composições (vagões). Tudo que estiver relacionado à parte elétrica, mecânica, e eletrônica dos trens: sistema de tração, de freios, ventilação, iluminação, etc.

A Sinalização seria responsável pela manutenção dos equipamentos que trazem informações da via, como: posicionamento de todos os trens, estado de equipamentos

vitais e de segurança (fechado, aberto, direita, esquerda, em falha), etc. Estas informações chegam a um centro de controle operacional, onde são exibidas em telas grandes. Esta pesquisa irá se limitar apenas aos funcionários da área de Sinalização.

O Centro de Controle Operacional (CCO) tem a finalidade de controlar a operação. Determinar a quantidade de trens a circular, realizar procedimentos de segurança como desenergizar um setor da via, tirar um trem da via comercial em falha durante a operação, etc. O CCO é controlado pelo setor público, ou seja, funcionários concursados, e portanto, um dos nossos clientes.

Esta pesquisa tem por finalidade observar a organização interna da empresa de Sinalização. Como interagem os diversos setores responsáveis pela realização do serviço de manutenção, e conseqüentemente, analisar o reflexo desta organização macro-estrutural, ou seja, a qualidade do serviço contratado através das práticas dos funcionários.

Foram utilizadas duas Dissertações de Mestrado como apóio teórico a esta monografia. Uma delas trouxe as principais contribuições de Pierre Bourdieu e Anthony Giddens, principalmente, no que diz respeito à relação entre *agência* e *estrutura*. A outra, contribuiu com alguns conceitos da Psicologia Social, para os construtos: Individualismo, Coletivismo, Horizontalidade e Verticalidade; além de fornecer um questionário contendo 53 itens, relacionados com as quatro dimensões mencionadas.

## **2. A empresa de manutenção (Sinalização) do sistema metroviário**

Como foi demonstrado anteriormente, a manutenção do sistema metroviário é bastante diversificada, e estaria contemplando por completo o sistema metroviário, abrangendo os prédios administrativos, estações, trens, equipamentos da via, etc. As três grandes áreas de manutenção para serviços específicos são: Material Rodante, Energia e Sinalização.

Esta pesquisa irá se restringir às equipes de Sinalização, que contém 40 membros, divididos em quatro turnos com seus respectivos supervisores. São dez técnicos de manutenção mais um supervisor por cada turno noturno, e oito técnicos mais um supervisor por cada turno diurno. Observando de uma forma hierárquica, a empresa de Sinalização possui, a Diretoria Técnica que está “acima” das equipes separadas por turnos, responsáveis pelo suporte técnico e orientações para determinadas atuações.

A equipe de manutenção pesquisada (Sinalização) funciona 24 horas por dia com os quatro turnos revezando. Os funcionários de cada turno trabalham 12 horas e folgam 36 horas, nos seguintes horários: das 07:00h às 19:00h, e das 19:00h às 07:00h do dia seguinte. Dois turnos são noturnos, e os outros dois diurnos. Ou seja, quem está em um dos turnos noturnos (o que é meu caso), trabalha uma noite, das 19:00h às 07:00h, e folga a noite seguinte. Já quem pertence a um dos turnos diurnos, trabalha das 07:00 às 19:00h do dia, e folga o dia seguinte. O esquema de rotação dos turnos acontece continuamente, independente se for feriado ou final de semana, enfim, sem uma folga prolongada; com exceção das férias, obviamente.

Existe uma prática que frequentemente é utilizada pelos funcionários, e que de certa forma auxilia na obtenção de uma folga prolongada. Tanto os dois turnos diurnos, quanto os dois turnos noturnos, homólogos nos horários de funcionamento, não se vêm nas trocas de turno. Justamente porque quando um turno diurno está trabalhando o outro turno diurno está de folga, e vice-versa. A estratégia seria: o membro de um turno diurno troca o dia de trabalho com um funcionário do outro turno diurno. Nesta troca, um funcionário trabalha três dias seguidos, e o outro descansa três dias. Em um outro momento, a combinar, acontece o “pagamento” daquele dia trabalhado, por aquele funcionário que ficou de folga. Para os turnos noturnos as trocas se realizam da mesma forma.

Estas trocas devem ser feitas em momentos especiais, pois trabalhar três dias/noites seguidos seria muito desgastante. Sendo esta uma das razões para que nem todos os trabalhadores aceitem fazer as trocas.

A direção não impede que estas trocas sejam feitas, ficando dentro de algumas regras: os membros que irão participar devem ter conhecimentos abrangentes e estar familiarizados para as atuações nos mesmos equipamentos. Esta medida tem por finalidade não comprometer o turno, caso o equipamento em falha seja do conhecimento daquele trabalhador que está de folga.

Não é muito frequente funcionários mudar de um turno para o outro de uma forma permanente. A mudança de turno definitiva ocorre sobre algumas condições. Para um trabalhador sair de um turno noturno para um outro turno diurno, por exemplo, é necessário que tenha concordância entre dois funcionários para a realização da mudança. Ou seja, um membro da equipe diurna mostraria interesse em passar para a equipe noturna e, por sua vez, um outro membro da equipe noturna deve manifestar o mesmo interesse. Entretanto, nem sempre a vontade de mudar é suficiente: os

trabalhadores que irão permutar devem ter conhecimentos similares nas atividades que realizam e nos equipamentos que habitualmente estão familiarizados.

Houve um caso em que um funcionário, por problemas pessoais, pediu transferência de um turno noturno para outro turno diurno, e por não haver a convergência de elementos, explicada acima, para a permuta, este funcionário demorou mais ou menos oito meses para a mudança de turno definitiva.

Nesta empresa são realizados dois tipos de manutenção, a saber: corretiva e preventiva. A manutenção preventiva é quando não tem uma falha aparente, e a equipe deve fazer certas medições para certificar o correto funcionamento do equipamento, como se fosse para antever uma falha. Já a manutenção corretiva é quando o problema se mostra aparente, prejudicando a operação.

A cada intervenção das equipes de manutenção, tanto para as atuações em preventiva quanto para corretiva, é necessário uma Ordem de Serviço (O.S.). As Ordens de Serviços de atuação corretiva normalmente são abertas pelo pessoal da operação (empresa pública). Estas corretivas podem ser de atuações imediatas, ou deixadas para serem atendidas após a operação comercial, quando há a necessidade de desligamento de equipamentos causariam um transtorno maior à operação.

No momento em que acontece alguma anormalidade com equipamentos da operação, o problema é passado a um centro de informações da manutenção, onde é aberta uma Ordem de Serviço (O.S.) com o número de identificação. Imediatamente esta O.S. será repassada à equipe de plantão. Neste caso a O.S. seria corretiva, como por exemplo, um telefone operacional que fica inoperante em alguma estação.

As Ordens de Serviço voltadas para a manutenção preventiva são abertas por um processo diferente. A manutenção preventiva, como já foi dito antes, tem a finalidade de verificar como está o funcionamento de uma gama variada de equipamentos vitais e não-vitais para a operação.

Cada equipamento possui características próprias de funcionamento, portanto, com necessidades de intervenções diferentes nas manutenções preventivas como, vida útil, tipos de medições com instrumentos apropriados, ajustes, testes de funcionamento, etc. O setor de engenharia do consórcio de empresas privadas de manutenção faz a programação de todo o ano, para as atividades de manutenção preventiva nos diversos equipamentos espalhados pelo sistema metroviário.

A periodicidade das intervenções também é regulada, existindo preventivas mensais, bimestrais, semestrais, anuais, etc. Cada equipamento possui uma ou mais

periodicidade, sendo que cada periodicidade exigem itens e medições diferentes. A manutenção preventiva mensal em um equipamento qualquer, vai requerer menos tempo e menos itens a serem realizados, do que quando se fizer a preventiva semestral do mesmo equipamento.

A manutenção preventiva deve ser seguida por roteiros de manutenção específicos para cada equipamento. Nestes roteiros estão designadas as tarefas a serem executadas, por exemplo: limpeza dos equipamentos; reaperto de parafusos; medições específicas como, tensão, corrente, potência; testes de funcionalidade; etc. Cada roteiro de manutenção preventiva segue uma lista de itens a serem verificados. Se a equipe de manutenção encontrar algum item com problema no equipamento a ser vistoriado, ou de alguma forma este item não pode ser realizado, deve-se abrir uma Ordem de Serviço corretiva, para o problema ser reparado posteriormente, caso não seja possível repará-lo imediatamente.

A manutenção preventiva, na maioria dos equipamentos, é realizada após o horário operacional, devido à necessidade do desligamento de certos equipamentos que iriam atrapalhar se fossem desligados durante a operação.

O consórcio que ganhou a última licitação deve seguir alguns critérios contratuais firmados com a empresa pública metroviária. Caso o consórcio de empresas prestadora do serviço de manutenção ao sistema metroviário não conseguir ficar dentro dos limites estipulados no contrato, é aplicada uma penalidade: a empresa que não conseguiu realizar o contrato deve pagar a multa em dinheiro. O valor é também estipulado em contrato, e varia de acordo com a atividade que não foi cumprida.

Na manutenção preventiva, onde há uma programação previamente definida, ela deve ser realizada na sua completude. A contagem é realizada no final de cada mês. Se o número de preventivas realizadas pela manutenção estiver abaixo do que foi estipulado, a multa é aplicada.

Para estar dentro do contrato, e não ser penalizado com multa, a manutenção corretiva é contabilizada de uma forma diferente. A manutenção corretiva não existe programação, e nem sempre as falhas podem ser previstas na manutenção preventiva. As falhas acontecem ao acaso, devido ao grande número de equipamentos existentes no sistema metroviário. As falhas que se apresentam na operação são divididas pela urgência e importância, no que diz respeito ao transtorno causado pelo problema. Se uma falha qualquer não estiver atrapalhando de forma consistente a operação, o tempo para a normalização deste problema é maior. Já no caso de ser uma falha que está

causando atraso na linha, o tempo para a normalização é menor devido a urgência da operacionalidade.

Existem níveis de gravidade das ordens de serviço corretivas estipulados em contrato. A partir do momento em que acontece um problema no sistema metroviário, a ordem de serviço é impressa e passada imediatamente para o turno que está de serviço. Cada Ordem de Serviço aberta, no corpo dela, possui um campo onde é mostrada a gravidade da falha. As gravidades são: Nível C, a manutenção tem 24 horas para resolver o problema; Nível B, a equipe tem 6 horas para a solução; e Nível A, o turno tem 3 horas para normalizar.

Todas as falhas são contabilizadas e no final do mês é tirada uma média aritmética simples, para verificar se a equipe de manutenção ficou dentro do tempo médio de restabelecimento do sistema, que é firmado contratualmente entre a empresa pública Metrô e a empresa privada de manutenção. Ilustrando a explicação acima: Se for aberta no mês todo, duas O.S. corretivas nível “A”, onde na atuação da equipe de manutenção em uma delas, o tempo de normalização foi de cinco horas e meia, e na outra o tempo de liberação do problema foi de trinta minutos; a média de O.S. nível “A” do mês foi de três horas, ficando dentro do contratual. Esta contagem é feita entre todos os níveis de gravidade, através da média aritmética simples.

O sistema de Sinalização do Metrô-DF é formado por complexos equipamentos, numa simbiose de mecânica, elétrica e eletrônica. Um técnico para conhecer a fundo um, dos vários sistemas de Sinalização, leva em média de 1 a 2 anos, dada a grande especificidade dos equipamentos.

Alguns dos equipamentos de controle de movimentação dos trens são fundamentais para a circulação e segurança dos trens. Ao longo da via, o sistema possui instrumentos eletrônicos que vão orientar a velocidade máxima com que o trem irá percorrer. Estas velocidades variam de acordo com o espaço a ser percorrido. Caso o piloto avance a velocidade permitida naquele trecho, o próprio trem aplica freio.

Os trens mudam de um trilho a outro de acordo com a necessidade da operação: o recolhimento e a injeção de trens aos estacionamentos e para a via comercial. A necessidade de um trem mudar de uma via a outra só é possível através de um equipamento chamado Máquina de Chave. Está máquina tem a função de deslocar o trilho fazendo com que o trem mude de via. Esta máquina pode ser movimentada remotamente pelo Centro de Controle Operacional.

O Centro de Controle Operacional (CCO) tem a função de controlar a operação como, a quantidade de trens a circular naquele horário, executar algum procedimento de segurança. Para que isto ocorra é necessário estar munido de todas as informações possíveis. As informações colhidas da via são canalizadas para este Centro de Controle, podendo os controladores desenvolver a melhor estratégia. As principais informações que chegam ao CCO são passadas a telas grandes em um desenho virtual de toda a via, e mostram dentre outras coisas, o posicionamento de todos os trens e o estado dos equipamentos ao longo da via, o posicionamento de todas as máquinas de chave, e a condição dos instrumentos que fazem a energia chegar ao trem. O CCO tem a possibilidade de interagir com estes equipamentos, por exemplo: mudar a rota de um trem, desenergizar um setor da via, recolher ou injetar trens, etc.

O sistema de comunicação destas informações também é fundamental para o correto funcionamento da operação. As informações devem ser rápidas e consistentes, por isso, a fibra óptica e os equipamentos que codificam e decodificam o sinal de luz são usados como meio. O CCO tem a capacidade de remotamente mudar algum estado ou condição de equipamentos da via, e esperar o resultado desta intervenção.

Falhas que envolvem problemas nos instrumentos de comunicação trazem grandes transtornos à operação, pois o Centro de Controle fica no “escuro”, não podendo realizar as estratégias de operacionalidade. A operação depende do CCO, sendo que os trens isolados não têm a capacidade de controlar a operação.

Os equipamentos que controlam a movimentação dos trens, fazem a mudança de via do trem, mudam as condições dos instrumentos da via, energizar ou desenergizar setores da via, possuem em sua estrutura condições de segurança à operação. Caso um equipamento entre em falha é desencadeado mecanismos de segurança do próprio equipamento, que levam a operação a uma condição segura. A falha de um equipamento torna a operação degradada, entretanto com segurança.

### **3. A empresa pública**

As empresas de manutenção que prestam serviço ao Metrô possuem dois tipos de clientes diretos: os funcionários públicos da operação, e o usuário final (passageiros). Os funcionários da operação são afetados ao realizar suas atividades na normalidade quando determinadas falhas acontecem, por sua vez, a operação fica degradada causando atrasos e transtornos para os usuários do sistema público.

Os funcionários da empresa pública que lidam com a operação em si são: os membros do Centro de Controle Operacional (CCO), local onde é controlada a operação com as estratégias diárias; os trabalhadores responsáveis pelas estações que auxiliam os usuários, e fazem o controle de acesso ao pessoal da manutenção; e por fim, os pilotos.

O corpo de funcionários do sistema público metroviário também conta com uma diretoria técnica. Nesta diretoria, além de outras diversas atividades, lhe é incumbida a função de fiscalizar o serviço da empresa privada de manutenção. Portanto, para a realização desta função, alguns funcionários técnicos do sistema público acompanham periodicamente os outros trabalhadores do sistema privado em suas atividades.

As falhas são frequentemente abertas pelos trabalhadores da operação (servidores públicos), pois de fato, são eles que lidam cotidianamente com as especificidades do sistema metroviário. Caso algum aparelho esteja danificado, imediatamente uma ordem de serviço é aberta.

#### **4. Estratégias da pesquisa**

O embasamento teórico-metodológico que irá permear esta pesquisa estaria assentado principalmente em duas dissertações de mestrado. Uma das dissertações utilizadas: *Percursos na Teoria das Práticas Sociais: Anthony Giddens e Pierre Bourdieu* (Gabriel Moura Peters, 2006). Este trabalho revela os pontos principais das obras destes dois expoentes da sociologia contemporânea. A outra dissertação seria: *Cultura Organizacional: Um Estudo entre as Dimensões de Individualismo e Coletivismo e suas Manifestações de Horizontalidade e Verticalidade* (Onofre Rodrigues de Miranda, 2002). Este trabalho além de mostrar conceitos da psicologia social sobre os construtos individualismo, coletivismo, verticalidade e horizontalidade, ele traz um questionário com 53 questões que também foi utilizado em minha pesquisa.

O trabalho de dissertação de mestrado da sociologia contemporânea acima mencionado, onde traz as principais idéias das obras de Giddens e Bourdieu, revela algumas similaridades teórico-metodológicas entre os dois autores.

Tanto Giddens quanto Bourdieu vão ao encontro do complexo relacionamento entre agência e estrutura, e constroem duas versões específicas para a análise das múltiplas dimensões sócio-históricas, onde as práticas sociais formam o elemento primordial para o ponto de partida ao estudo das múltiplas dimensões do universo social.



A tentativa de superação dicotômica que envolve o pensamento científico-social do século XX, no que diz respeito a uma diversidade de nomeações binomiais, tais como ação e estrutura, individualismo e holismo, subjetivismo e objetivismo, micro e macro, determinismo e voluntarismo.

Ao realizar uma análise sociológica é necessário levar em conta a relação permanente entre a agência e a estrutura. Que formam uma interdependência relacional contínua entre ações individuais e formações coletivas.

A outra dissertação de mestrado, da Psicologia Social, que traz o tema da cultura organizacional, desenvolve os conceitos de individualismo e coletivismo. Mostrando a historicidade destes construtos em trabalhos já realizados, e também a própria evolução teórico-metodológica dos termos mencionados.

A dimensão individualismo/coletivismo faz referência à forma de como o indivíduo mantém relações com um grupo. O individualismo é caracterizado pela prevalência do interesse individual sobre o grupal, o que leva as pessoas a se preocuparem primordialmente consigo próprias ou com sua família imediata. As relações pessoais são geralmente contratuais. O coletivismo seria evidenciado pela sobreposição do interesse do grupo sobre o individual, mantendo fortes relações com os demais membros do seu endogrupo, tendendo à cooperação e ao cumprimento com os demais.

O trabalho de dissertação da psicologia social teve por seu objetivo principal, realizar uma pesquisa através da aplicação de um questionário a três organizações: uma Universidade Pública Federal, uma Instituição de Fomento a Pesquisa e uma Instituição Financeira. Neste questionário aplicado foi pretendido descobrir a preferência, embora não separada, mas conjugada destas organizações, no que diz respeito aos construtos individualismo/coletivismo nas suas manifestações de horizontalidade e verticalidade.

Esta pesquisa supracitada de Onofre Rodrigues de Miranda (2002) seguiu uma orientação que busca um nível intermediário entre a cultura nacional e a cultura de instituições ou grupos dentro da nação (cultura organizacional). Em seu trabalho, Miranda se baseou em uma pesquisa de outro autor: Robert (2000). Robert propõe este nível intermediário entre cultura nacional e organizacional, e disponibilizou um questionário para a mensuração das dimensões Coletivismo e Individualismo Organizacional, e Horizontalidade e Verticalidade Organizacional. O questionário utilizado nesta monografia foi usado inicialmente no trabalho de Robert (2000), e depois no trabalho de Miranda (2002).

Neste questionário tenta-se descobrir a predominância dos conceitos individualismo e coletivismo nas suas características de verticalidade e horizontalidade. O questionário comporta questões relativas a estes quatro elementos. O questionário foi aplicado no mês de novembro de 2010.

O questionário aplicado estaria relacionado à escala de concordância do tipo *Likert* para as respostas que variam de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). A cópia deste questionário encontra-se na parte final do trabalho, no Anexo I.

A área de Sinalização da manutenção do Metrô-DF é composta por 40 membros, entre supervisores de turno e os seus subordinados. A Sinalização é dividida em quatro turnos que se revezam 24 horas por dia. Dos 40 membros, 33 aceitaram responder ao questionário. Destes 33 trabalhadores que responderam, 4 possuem cargo de chefia.

Dos 33 funcionários que responderam o questionário nem todos quiseram preencher os dados demográficos, presentes na Tabela 1, como naturalidade, idade, escolaridade, tempo de serviço. Esta atitude pode ser explicada pelo receio dos trabalhadores em serem reconhecidos através das suas respostas.

Este presente estudo, além de utilizar as dissertações e o questionário, foi realizado através de observações do dia-a-dia do corpo de funcionários da empresa privada de manutenção, na qual faço parte. Eu trabalho na empresa que presta serviço ao Metrô-DF a mais ou menos dez anos, e sobre este aspecto, obtive vivência e experiência importantes para contribuir ao estudo.

Nesta característica de ser um trabalhador/pesquisador, foi pretendido tomar o devido cuidado metodológico de não ser influenciado pelo cotidiano, causando tendenciosamente emoções pessoais na conclusão da pesquisa, como o distanciamento entre o objeto e o pesquisador não ser tão satisfatório. Por outro lado, esta característica de trabalhar no lugar onde vai ser realizada a pesquisa pode ser estrategicamente positiva, no sentido de já estar familiarizado com os processos do trabalho, conhecer a atividade efetiva com suas particularidades de execução, participar das atuações, e vivenciar o processo de reprodução/transformação das práticas envolvendo a manutenção.

O fato do autor deste estudo também fazer parte do corpo de funcionários que está sendo pesquisado traz uma relevância estratégica. É possível não apenas aplicar o questionário, mas fazer a análise crítica das perguntas.

O propósito deste trabalho seria o de demonstrar quais são as características predominantes do corpo de trabalhadores da equipe de manutenção do sistema metroviário do DF, tendo como parâmetro os termos individualismo, coletivismo, horizontalidade e verticalidade. Estes construtos serão relacionados principalmente com as condutas dos trabalhadores entre si na realização dos seus serviços, e com a externalidade da manutenção aplicada ao sistema metroviário, no que diz respeito à eficácia do trabalho contratado pelo GDF.

O questionário seria um instrumento importante para revelar as características da empresa de manutenção. A minha participação como trabalhador/pesquisador que trará algumas atuações dos trabalhadores em seu cotidiano, ilustrará com exemplos a essência da firma de manutenção. E por fim, tendo as contribuições teóricas e metodológicas da sociologia contemporânea de Pierre Bourdieu e Anthony Giddens.

## **5. Individualismo e Coletivismo Organizacional**

A dissertação de Mestrado que trará elementos teórico-metodológicos ao presente estudo, teve como seu objetivo principal aplicar um questionário a três organizações distintas: uma Universidade Pública Federal, uma Instituição de Fomento a Pesquisa e uma Instituição Financeira.

A finalidade da aplicação deste questionário a estas instituições estaria vinculada a descobrir qual a característica organizacional dos respondentes. A característica organizacional estaria limitada aos construtos individualismo e coletivismo, nas suas manifestações de horizontalidade e verticalidade. O autor desta dissertação de Mestrado não separa os resultados obtidos para cada instituição pesquisada. O resultado final seria a soma dos respondentes das três instituições juntas, contando com 691 participantes.

Nesta dissertação, além da aplicação do questionário, o autor faz uma retrospectiva e mostra a evolução do tema individualismo e coletivismo. Vale ressaltar que as citações bibliográficas que aparecem nos capítulos 4 e 5 foram extraídas da dissertação de Mestrado da Psicologia Social

Geert Hofstede (1984), em um dos seus primeiros trabalhos sobre este tema, realizou um amplo levantamento envolvendo pessoas provenientes de 40 países, que trabalhavam em subsidiárias locais de uma grande companhia multinacional (IBM), entre os anos de 1967 e 1973. A pesquisa desenvolveu uma investigação sobre os valores culturais entre os países estudados, através da aplicação de um questionário. O

objetivo principal deste trabalho foi apontar as possíveis variações culturais entre estes países. Hofstede concluiu em seu trabalho que a cultura nacional é a explicação mais provável no sentido em que conduziria os indivíduos a serem coletivistas ou individualistas.

Outro pesquisador sobre o tema seria o Harry C. Triandis, que representa o grupo de pesquisadores que na psicologia podem ser mais diretamente relacionados com o tema em questão. Segundo Triandis (1995), no individualismo, o indivíduo está por cima dos grupos em todos os aspectos. As relações pessoais, embora mais frequentes, são geralmente contratuais. O individualista pensa, sente e atua segundo seus próprios interesses, importando em menor medida o contexto social em que se encontra. Já os coletivistas mantêm fortes relações com os demais membros do seu endogrupo, compartilhando frequentemente os mesmos interesses. Contempla-se uma tendência à cooperação e ao cumprimento com os demais.

Destacam-se neste estudo realizado por Triandis, quatro atributos para as dimensões individualismo e coletivismo: a definição do *self*, as metas pessoais e comuns ao grupo, as cognições, e a ênfase nas relações.

A definição do *self* para a cultura coletivista como interdependente e, independente para a cultura individualista. Estas características se apresentam em diversos aspectos da vida dos indivíduos: como a forma com que os membros compartilham seus recursos com o grupo que fazem parte, e a aceitação dos membros em seguir os padrões e normas do grupo.

As metas pessoais e comuns ao grupo estão mais próximas ao coletivismo quando os objetivos do grupo são compatíveis com as próprias metas do indivíduo. Quando não há esta convergência aproxima-se do individualismo.

As cognições que dão prioridade às normas, obrigações e deveres conduzem muito mais o comportamento social em culturas coletivistas. Já em culturas individualistas, esta prioridade recai em atitudes, necessidades pessoais, direitos e contratos.

A ênfase nas relações em culturas coletivistas é comum, mesmo quando consideradas desvantajosas. Em contraposição, nas culturas individualistas, a ênfase recai na análise racional das vantagens e desvantagens de se manter o relacionamento.

Atualmente os termos individualismo/coletivismo ultrapassam a dimensão bipolar, dividindo-se em: individualismo horizontal, individualismo vertical, protoindividualismo, individualismo expressivo, coletivismo vertical e coletivismo

horizontal. Deve-se levar em conta, que estas diferenciações, nos remetem à plasticidade destes termos (individualismo/coletivismo), no qual não podemos encontrar nas sociedades cada elemento isolado em sua pureza, havendo então, a necessidade da subdivisão dos construtos para abranger a diversidade dos termos.

Dada a complexidade da vida nas sociedades contemporâneas, com formação de diversos grupos dentro de uma Nação, o indivíduo pode assumir atitudes coletivistas em uma congregação religiosa que frequenta, e ao mesmo tempo, ter atitudes individualistas em seu ambiente de trabalho.

Este presente estudo irá se limitar ao estudo dos termos individualismo/coletivismo nas suas manifestações de verticalidade e horizontalidade. O autor supracitado (Triandis), entre outros que vieram posteriormente, perceberam que os quatro atributos desenvolvidos (a definição do *self*, metas pessoais e comuns ao grupo, cognições, ênfase nas relações) para as dimensões individualismo/coletivismo seriam limitados quanto à confiabilidade para a obtenção de resultados satisfatórios. Neste sentido, houve um refinamento das dimensões individualismo/coletivismo, acrescentando verticalidade e horizontalidade.

Triandis (1995) define Individualismo-Vertical como padrão cultural em que é evidenciada a existência de um *self* autônomo. Os indivíduos possuem um *status* (poder social) diferenciado aos outros componentes do grupo. Já no Individualismo-Horizontal, o indivíduo também é considerado independente e autônomo, mas com o mesmo *status* em relação aos outros membros.

No Coletivismo-Horizontal, a igualdade é a essência deste construto, onde o indivíduo se considera semelhante aos demais integrantes do grupo. Neste padrão cultural o *self* é considerado interdependente, e os participantes possuem o mesmo poder social. No Coletivismo-Vertical, os membros do grupo são considerados interdependentes, mas com poder social diferenciado, alguns indivíduos com *status* maior que outros.

Cada organização tem uma vida própria, que inclui formalidades nas regras, comunicação, estilos gerenciais, tratamentos aos funcionários, benefícios, etc. Cada empresa possui uma funcionalidade diferente, normas internas e formas de se estruturar que exigem um tempo de adaptação para um novo funcionário que passe de uma instituição à outra. Fazendo com que os funcionários se enquadrem às novas regras organizacionais.

Para o pesquisador E. H. Shein (1990), Cultura Organizacional seria: “O que um grupo aprende durante um período de tempo, como este grupo soluciona os problemas de sobrevivência do ambiente externo e os problemas de integração interna”. Tal aprendizado estaria ligado simultaneamente ao processo cognitivo, comportamental e emocional.

O pesquisador C. A. Robert (2000) propõe um nível intermediário entre a cultura nacional e entre a cultura organizacional. Para realizar esta tarefa ele desenvolveu medidas para mensurar a cultura organizacional que correspondem teoricamente às dimensões individualismo/coletivismo, horizontalidade/verticalidade.

Segundo Robert (2000), Individualismo Organizacional traz a idéia de que as organizações são formadas por membros que executam individualmente suas tarefas, levando em consideração os próprios interesses no processo de tomada de decisão. Coletivismo Organizacional diz respeito a uma organização onde os membros atuam de forma interdependente, sendo que equipes de trabalho, relações interpessoais e cooperação entre os funcionários são bastante valorizadas.

Horizontalidade Organizacional reflete a existência de igualdade entre os membros da organização, mesmo aqueles em diferentes níveis hierárquicos, de acordo com as razões funcionais. Verticalidade Organizacional indica a existência de diferença de *status* e de níveis hierárquicos, sendo que este *status* diferenciado seja aparente, e são aceitas as desigualdades advindas desta manifestação.

## **6. Pesquisas sobre Individualismo e Coletivismo nas manifestações de Horizontalidade e Verticalidade**

A dissertação de mestrado da Psicologia Social traz estudos anteriores que mostram as dimensões coletivismo/individualismo e verticalidade/horizontalidade em pesquisas nacionais.

Golveia e Clemente (2000) realizaram um estudo transcultural entre brasileiros e espanhóis. Eles pretenderam neste estudo conhecer os correlatos sócio-demográficos do individualismo/coletivismo, analisando parâmetros como: idade, gênero, educação, nível econômico, independência econômica, religiosidade, relação interpessoal, identificação endogrupal e identificação geoespacial.

Foi levantada uma amostra de 947 participantes, dos quais 471 eram brasileiros e 476 espanhóis, considerando três cidades do Brasil e três cidades da Espanha, todos

estudantes universitários. Os resultados não diferem estatisticamente, trazendo na conclusão que tantos os brasileiros quanto os espanhóis tendem ao coletivismo. Nesta pesquisa os resultados indicaram que as variáveis intensidade das amizades, identificação intragrupal e gênero se correlacionaram sistematicamente com a dimensão individualismo/coletivismo.

Algumas críticas foram tecidas a este estudo. Amostra pequena, não refletindo a característica nacional dos países, e a pesquisa foi realizada exclusivamente por estudantes.

Torres (1999) realizou outro estudo transcultural, trazendo neste trabalho os construtos individualismo/coletivismo com as variações vertical e horizontal. A intenção da pesquisa foi de identificar as possíveis diferenças entre brasileiros e americanos em padrões de comportamentos de liderança. A amostra foi composta por 132 respondentes, sendo que 74 eram brasileiros e 58 eram americanos.

Os resultados obtidos neste estudo transcultural foram que os brasileiros possuem preferência pelo padrão Coletivismo Horizontal. Já os americanos indicaram predominância ao padrão Individualismo Horizontal.

Nogueira (2001), em uma pesquisa que teve por finalidade replicar o estudo de Torres (1999), investigou o estilo de liderança pretendido pelos empregados de uma instituição financeira. Este trabalho chegou às mesmas conclusões do estudo anterior, Torres (1999), sendo que a predominância aos brasileiros seria pelo padrão Coletivismo Horizontal.

Miranda (2001) realizou uma pesquisa envolvendo estudantes universitários de uma instituição pública do centro-oeste. Os participantes responderam o questionário via internet sobre as dimensões coletivismo/individualismo nas manifestações de verticalidade e horizontalidade. Os resultados mostraram que também nesta instituição houve predominância para o Coletivismo Horizontal.

Por fim, a própria pesquisa realizada no trabalho de dissertação de mestrado da Psicologia Social (*Cultura Organizacional: Um Estudo entre as Dimensões de Individualismo e Coletivismo e suas Manifestações de Horizontalidade e Verticalidade*) que está sendo utilizada como apoio teórico-metodológico ao presente estudo.

No trabalho de Miranda (2002) foi utilizado o questionário onde foram elaboradas questões específicas para cada uma das quatro dimensões organizacionais. Este questionário foi aplicado a três organizações: Universidade Pública Federal, Instituição de Fomento à Pesquisa, e uma Instituição Financeira.

A Instituição Financeira teve o maior número de respondentes (N=574). A Universidade Pública Federal foi responsável por (N=73) participantes. Por fim, a Instituição de Fomento à Pesquisa colaborou com (N=44) questionários respondidos. Ao todo, a amostra do estudo conta com (N=691) participantes. Deste total, 64,5% foi composto pelo sexo masculino, e 35,5% pelo sexo feminino. De todos os participantes, ocupam cargo de chefia 51,8 % da amostra.

Neste estudo não foi realizado uma comparação dos resultados obtidos entre as organizações pesquisadas. A conclusão do trabalho, após a mensuração dos dados, estaria relacionada às três organizações pesquisadas conjuntamente.

Esta dissertação de Mestrado da Psicologia Social, Miranda (2002), traz na conclusão do trabalho um resultado que não se diferencia dos estudos anteriores. Mantendo a tendência predominante ao padrão Coletivista com a manifestação de Horizontalidade.

No trabalho de Miranda (2002) foi utilizado um questionário, que serviu para mensurar as quatro dimensões. Este mesmo questionário será utilizado no presente estudo, como apoio metodológico à pesquisa sobre as relações de trabalho na parte de Sinalização da manutenção do sistema metroviário do Distrito Federal.

## **7. Análise do questionário aplicado à Sinalização**

O questionário retirado da pesquisa de Miranda (2002) estaria relacionado à escala de concordância do tipo *Likert* para as respostas que variam de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). A cópia deste questionário encontra-se na parte final do trabalho, no Anexo I.

O questionário aplicado consta de 53 questões que estão divididas para as quatro dimensões observadas: Individualismo, Coletivismo, Horizontalidade e Verticalidade.

A área de Sinalização da manutenção do Metrô-DF é composta por 40 membros, entre supervisores de turno e os seus subordinados. A Sinalização é dividida em quatro turnos que se revezam 24 horas por dia. Dos 40 membros, 33 aceitaram responder ao questionário. Destes 33 trabalhadores que responderam, 4 possuem cargo de chefia.

Os respondentes são na totalidade homens. As mulheres da empresa de manutenção ocupam os cargos dos recursos humanos (RH) da empresa, e formam parte da Diretoria Técnica.



A Diretoria Técnica é composta por engenheiros que direcionam estratégias a serem realizadas, e ficam de apoio técnico e logístico para a execução da manutenção em equipamentos da Sinalização. Vale ressaltar que tanto o RH, quanto à diretoria técnica não responderam o questionário.

O fato de que as pessoas que participaram do questionário ser em sua totalidade homens, pode ser explicado superficialmente pelo baixo interesse das mulheres em fazer cursos técnicos (nível de segundo grau), de elétrica, eletrônica, eletrotécnica ou mecânica. O diploma nestas formações seria o fator primordial para a contratação pela empresa de manutenção do sistema metroviário.

A equipe de manutenção do sistema de Sinalização possui em seu quadro de funcionários uma mulher. Esta colaboradora é líder (supervisora) de um dos quatro turnos que se revezam. No momento em que o questionário foi aplicado, a supervisão do turno em que ela trabalha estava sendo feita por outro funcionário. O afastamento da líder de equipe foi por um período de cinco meses. Vale ressaltar que a substituição da supervisão de equipe só ocorre em momentos especiais, como por exemplo, férias e afastamento médico do líder de turno.

Portanto, todos os respondentes foram homens (33), deste total, 4 possuíam cargos de supervisores, sendo que um deles estava substituindo a líder por um certo espaço de tempo.

A Tabela 1 mostra outras características dos trabalhadores da equipe de manutenção da área de Sinalização do sistema metroviário do Distrito Federal. Dos 33 funcionários que responderam o questionário, nem todos quiseram responder os dados pessoais como idade, naturalidade, tempo de serviço, local de moradia, etc. Isto se deve, provavelmente, ao fato de que os trabalhadores não querem ser reconhecidos pelas respostas dadas ao questionário.

O item, tempo de serviço geral em manutenção no sistema metroviário na Tabela 1, merece uma explicação prévia. O atual consórcio que ganhou a última licitação pública para cuidar dos diversos equipamentos do sistema metroviário está há pouco mais de três anos. Este consórcio, pelas regras do contrato, tem vigência de cinco anos, até uma nova licitação pública onde concorrem outros consórcios. Quando ocorre a substituição de um consórcio de empresas por outro, através do processo de licitação, o grupo de empresas ganhador mantém o corpo técnico do consórcio anterior. Portanto, no item de tempo de serviço, os trabalhadores que possuem mais de três anos vieram de outros consórcios, que também faziam o serviço de manutenção metroviária.

**Tabela 1:**  
**Dados Demográficos da amostra.**

		<b>Funcionários</b>	<b>%</b>
<b>Idade</b>	<b>De 25 até 29 anos:</b>	1	5%
	<b>De 30 até 34 anos:</b>	12	60%
	<b>De 35 até 39 anos:</b>	6	30%
	<b>De 40 até 44 anos:</b>	1	5%
	<b>Total:</b>	20	100%
<b>Escolaridade</b>	<b>Segundo grau completo:</b>	12	57%
	<b>Terceiro grau incompleto:</b>	2	9,5%
	<b>Terceiro grau completo:</b>	7	33,5%
	<b>Total:</b>	21	100%
<b>Tempo de serviço geral em manutenção no sistema metroviário</b>	<b>Menos de 1 até 3 anos:</b>	8	38%
	<b>De 4 até 7 anos:</b>	4	19%
	<b>De 8 até 10 anos:</b>	5	24%
	<b>De 11 até 12 anos:</b>	3	14%
	<b>Acima de 13 anos:</b>	1	5%
	<b>Total:</b>	21	100%
<b>Estado civil</b>	<b>Casado:</b>	14	66,6%
	<b>Solteiro:</b>	7	33,4%
	<b>Total:</b>	21	100%
<b>Naturalidade</b>	<b>Distrito Federal:</b>	15	79%
	<b>Outros estados:</b>	4	21%
	<b>Total:</b>	19	100%

O questionário aplicado possui questões que envolvem as quatro dimensões estudadas: Individualismo e Coletivismo Organizacional, Verticalidade e Horizontalidade Organizacional. Para cada um dos construtos mencionados existe um grupo de questões a serem respondidas. As respostas possíveis são: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Para cada grupo de itens que são responsáveis por uma dimensão pesquisada, as respostas 4 e 5 confirmarão a tendência ao construto relacionado, conseqüentemente, as respostas 1 e 2 evidenciarão a discordância daquele construto.

A mensuração dos dados foi feita da seguinte maneira, para cada item do questionário foram agrupadas e somadas as respostas 1 e 2, a resposta 3 foi contabilizada isoladamente, as respostas 4 e 5 também foram agrupadas e somadas. Depois de somadas as respostas foi feita uma média aritmética simples entre as tendências respondidas e o número de participantes por questão.

Com esta estratégia é captada a tendência para cada construto estudado, pois é somado as respostas 1 – 2 e 4 – 5. Por outro lado, as respostas mais extremas como a 1 e a 5 não tiveram um tratamento estatístico especial, justamente porque foi privilegiado conjuntamente a predominância ao construto relacionado.

A Tabela 2 mostra o resultado de todas as questões do questionário. O topo da tabela indica as respostas possíveis para as questões. Salientando que as respostas 1-2, e 4-5 foram somadas. A resposta 3 foi contabilizada isoladamente. O resultado para cada questão foi dado em porcentagem. As colunas 1, 5 e 9 da Tabela 2 estariam relacionadas às questões do questionário.

**Tabela 2:**  
**Quadro geral das respostas aos 53 itens do questionário aplicado (em %).**

	1-2(%)	3(%)	4-5(%)		1-2(%)	3(%)	4-5(%)		1-2(%)	3(%)	4-5(%)
<b>1</b>	27,2	30,3	42,4	<b>19</b>	24,2	30,3	45,4	<b>37</b>	42,4	30,3	27,2
<b>2</b>	48,4	18,1	33,3	<b>20</b>	21,2	30,3	48,4	<b>38</b>	12,1	30,3	57,5
<b>3</b>	21,2	33,3	45,4	<b>21</b>	24,2	30,3	45,4	<b>39</b>	9,3	46,8	43,7
<b>4</b>	15,6	27,2	56,2	<b>22</b>	57,5	27,2	15,01	<b>40</b>	48,4	33,3	18,1
<b>5</b>	33,3	27,2	39,3	<b>23</b>	21,2	48,4	30,3	<b>41</b>	57,5	24,2	18,1
<b>6</b>	42,4	27,2	30,3	<b>24</b>	69,6	21,2	9,0	<b>42</b>	36,3	39,3	24,2
<b>7</b>	63,6	33,3	3,0	<b>25</b>	6,0	9,0	84,8	<b>43</b>	27,2	39,3	33,3
<b>8</b>	39,3	33,3	27,2	<b>26</b>	33,3	30,3	36,3	<b>44</b>	21,2	12,1	66,6
<b>9</b>	39,3	30,3	30,3	<b>27</b>	9,0	18,1	72,7	<b>45</b>	33,3	42,4	24,2
<b>10</b>	21,8	21,8	56,2	<b>28</b>	45,4	39,3	15,1	<b>46</b>	54,5	24,2	21,2
<b>11</b>	18,1	27,2	54,5	<b>29</b>	12,1	21,2	66,6	<b>47</b>	62,5	25,0	12,5
<b>12</b>	27,2	33,3	39,3	<b>30</b>	69,6	18,1	12,1	<b>48</b>	33,3	30,3	36,3
<b>13</b>	48,4	27,2	24,2	<b>31</b>	54,5	24,2	21,2	<b>49</b>	39,3	42,4	18,1
<b>14</b>	48,4	12,1	39,3	<b>32</b>	27,2	39,3	33,3	<b>50</b>	74,1	22,5	3,2
<b>15</b>	33,3	24,2	42,4	<b>33</b>	39,3	24,2	36,3	<b>51</b>	45,1	35,4	19,3
<b>16</b>	28,1	37,5	34,3	<b>34</b>	6,0	18,1	75,7	<b>52</b>	46,6	36,6	16,6
<b>17</b>	36,3	39,3	30,3	<b>35</b>	50,0	37,5	15,6	<b>53</b>	32,2	22,5	45,1
<b>18</b>	33,3	39,3	27,2	<b>36</b>	66,6	21,2	12,1				

**Total: N = 33**

O questionário é composto por 53 perguntas que foram divididas para cada construto pesquisado isoladamente. O grupo de questões para cada dimensão estudada foi disperso por todo questionário. Para as quatro dimensões pesquisadas as respostas 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente) refletem a predominância do construto que está sendo respondido. O primeiro construto a ser analisado: Individualismo Organizacional.

## 7.1 Individualismo Organizacional

O Individualismo Organizacional estaria relacionado à independência dos agentes em relação aos outros para as realizações das tarefas de um grupo, ou seja, dentro de uma organização os membros executarão as obrigações gerais de forma individualizada. As relações interpessoais são menos valorizadas para a execução das tarefas do grupo. O contrato entre as partes e a comunicação predominantemente formal também evidenciam a característica desta dimensão.

A Tabela 3 mostra as respostas destinadas à dimensão Individualismo Organizacional, e a seguir, serão analisadas algumas questões desta dimensão.

**Tabela 3:**  
**Indicadores da dimensão Individualismo Organizacional (em %).**

	1-2(%)	3(%)	4-5(%)		1-2(%)	3(%)	4-5(%)		1-2(%)	3(%)	4-5(%)
<b>2</b>	48,4	18,1	33,3	<b>16</b>	28,1	37,5	34,3	<b>41</b>	57,5	24,2	18,1
<b>3</b>	21,2	33,3	45,4	<b>23</b>	21,2	48,4	30,3	<b>43</b>	27,2	39,3	33,3
<b>6</b>	42,4	27,2	30,3	<b>29</b>	12,1	21,2	66,6	<b>45</b>	33,3	42,4	24,2
<b>11</b>	18,1	27,2	54,5	<b>36</b>	66,6	21,2	12,1				
<b>15</b>	33,3	24,2	42,4	<b>39</b>	9,3	46,8	43,7				

**Total: N = 33**

Este presente estudo, como já foi mencionado anteriormente, irá se restringir a pesquisar a área de Sinalização, com os quatro turnos revezando ininterruptamente. No interior de cada turno existem outras divisões. Isto ocorre devido à complexidade dos diversos equipamentos para mantê-los em funcionamento.

São formados pequenos grupos no interior de cada turno. Estes grupos se especializam em dar manutenção em um sistema determinado, ou seja, quando se tem a necessidade de fazer uma intervenção corretiva ou preventiva em certos equipamentos de um sistema, o grupo capacitado e destinado a este sistema é quem atua.

A área de Sinalização possui alguns sistemas, dentro de cada sistema estão os diversos equipamentos específicos, por exemplo: sistema de ventilação em túneis, sistema de controle de movimentação de trens, sistema de telecomunicações, etc. Existem poucos trabalhadores, principalmente os mais antigos, que têm domínio em

mais de um sistema, podendo valer como um apoio técnico a outros equipamentos, sendo esta uma característica pouco usual.

As intervenções da manutenção, corretiva ou preventiva, nos mais diversos equipamentos da área de Sinalização, não podem ser realizadas por apenas um funcionário. No mínimo duas pessoas são necessárias para o serviço ser feito.

Esta norma da empresa pode ser explicada por duas razões: 1) Por segurança. A disposição dos equipamentos, muitas vezes, fica distante do acesso a outras pessoas. Caso algum acidente ocorra, uma segunda pessoa poderia ajudar. 2) Apoio para execução da tarefa. Ao se fazer pesquisa de uma falha qualquer, ou executar a preventiva são necessários medidores, maleta de ferramentas, cartões, etc.; e com apenas um funcionário não seria possível carregar estes materiais. Além do apoio físico, apoio mental com conhecimento técnico, pois determinadas falhas que ocorrem na operação, necessitam de urgência, para o restabelecimento normal da circulação dos trens.

As perguntas: 6 (“Nesta organização, as pessoas preferem trabalhar independentemente.”), 36 (“As tarefas que desempenho nesta empresa não requerem a ajuda dos meus colegas de trabalho.”) e 41 (“A maneira pela qual desempenho minhas atividades diz respeito somente a mim.”), conforme explicado anteriormente, indicam uma característica normativa da empresa, ou seja, a estrutura da organização como norteadora de condutas.

A intenção destas questões seria de identificar a predominância requerida dos funcionários quanto ao construto Individualismo Organizacional, como se os trabalhadores pudessem escolher entre atuações individuais ou grupais. Mas no caso da empresa pesquisada, a forma como se desenvolve o tipo de serviço a ser realizado, obrigatoriamente, um grupo divide as responsabilidades da atuação, não havendo espaço para as atuações individuais.

Pode-se perceber nas três questões uma forte tendência para as respostas 1-2 (discordo totalmente e discordo), devido esta ser uma regra organizacional, sem possibilidade de escolha aos membros da Sinalização.

A questão 23 (“Os funcionários aqui gostam de suas próprias tarefas.”) traz uma leve tendência para as respostas 4-5 (concordo e concordo totalmente), com 30,3%. Por outro lado, a resposta 3 (não concordo e não discordo) teve a maioria escolhida pelos participantes, com 48,4%.

As respostas advindas da questão 2 (“Nesta organização, a promoção de alguém é resultado de esforço próprio.”) merecem uma explicação prévia. As promoções que acontecem em nossa empresa são pouco freqüentes. Elas se dão no momento em que um líder de turno, por um motivo qualquer, deixa a empresa, sendo necessário promover um técnico de manutenção para este posto de liderança. E também, com aumento de salário, o que de fato ocorreu em poucas ocasiões.

Estas promoções ocorrem levando em consideração não o tempo de casa do funcionário, e conseqüentemente, mais experiências acumuladas pelo profissional; mas sim, por outros critérios não divulgados claramente.

Portanto, percebe-se que a tendência predominante à questão 2, estaria voltada às respostas 1-2 (discordância), com 48,4%. Esta explicação se torna necessária, pois a intenção da questão seria de captar a essência de uma promoção. Se ela viria por esforço individual, ou como parte de uma coletividade, através de regras bem definidas como tempo de serviço, experiência nas atuações em equipamentos de diversos sistemas, etc.

A predominância às respostas de discordância (1-2) não se deve às regras definidas pela estrutura empresarial, mas sim, por uma crítica dos participantes, em que por mais que houvesse um esforço próprio, a promoção não viria por este fato.

O item 29 (“Os trabalhadores buscam obter reconhecimento pessoal por suas realizações.”) e o item 3 (“Aqui os trabalhadores se preocupam em alcançar metas pessoais.”) mostraram tendência às respostas 4-5 (concordância), com 66,6%, e 45,4%, respectivamente. Fazendo uma comparação com a questão 2, comentada anteriormente, os trabalhadores buscam metas e reconhecimento pessoal, mas a promoção de alguém não é resultado de esforço próprio.

O item 11 (“Os trabalhadores estão principalmente preocupados com suas próprias tarefas e responsabilidades.”) é uma questão interessante. Os turnos, em seu interior, são formados por subgrupos, de dois a três membros normalmente. Esta divisão acontece pelo conhecimento técnico nos equipamentos de um dado sistema, conseqüentemente, este subgrupo que detêm este atributo, intervém nas manutenções preventiva e corretiva destes equipamentos específicos.

Os diversos sistemas com seus equipamentos específicos muitas vezes se entrelaçam, sendo difícil a divisão de onde começa ou termina um sistema do outro. A questão 11 obteve predominância, com 54,5%, para as respostas 4-5 (concordância). Esta resposta traz a idéia de que os funcionários estão voltados apenas para o micro-grupo em que eles estiverem inseridos.

Esta é uma característica interessante dos membros da Sinalização. Existem poucos serviços realizados em que haja um intercâmbio de trabalhadores entre grupos de um turno.

A comunicação entre os turnos é fundamental para a continuidade das atividades da manutenção. Os turnos noturnos têm a possibilidade de fazer testes com desligamento de certos equipamentos, o que não poderia ser feito durante a operação devido o transtorno que iria causar.

Com muita frequência pesquisas de falhas são interrompidas durante a operação, para ser dado o prosseguimento após o recolhimento dos trens. As informações sobre os testes já realizados antes da paralisação da pesquisa na operação são fundamentais para o êxito na solução da falha.

A informação sobre qual foi a solução da falha também é importante caso tenha o mesmo ou semelhante problema a ser normalizado futuramente. As equipes na posse desta informação solucionam problemas com mais rapidez.

Os canais de comunicação entre os turnos e com a Diretoria Técnica são: um livro de passagem de ponto, e a rede interna de computadores que possui os endereços eletrônicos de cada equipe.

No momento da passagem de um turno a outro, com frequência, acontecem conversas de nível técnico sobre as falhas que serão repassadas, entretanto, as conversas são rápidas, e poucos funcionários tem acesso a esta comunicação. Vale lembrar que os turnos homônimos em relação aos horários de trabalho, os dois turnos noturnos e os diurnos, não se encontram na passagem de turno.

Devido a complexidade de um determinado problema que acontece no sistema metroviário, as informações transmitidas aos demais trabalhadores por escrito, tanto no livro de passagem de ponto, quanto em mensagens eletrônicas, ficam a desejar. Isto acontece por que nem sempre todas as informações, e conseqüentemente, o entendimento do que está sendo passado é captado pelos funcionários como um todo.

A comunicação predominantemente formal em uma empresa é uma característica do Individualismo Organizacional. O item 15 (“Nesta organização, a comunicação é predominante formal.”), teve como resultado preferencial dos participantes para as respostas 4-5 (concordância) de 42,4%.

A comunicação formal como característica intrínseca da empresa de manutenção da área de Sinalização, não é suficiente para abranger as necessidades de um corpo técnico. E isto fica claro no item 39 (“Os trabalhadores frequentemente aprendem suas



tarefas pelo processo de tentativa e erro.”), onde mostra a escolha da maioria dos trabalhadores para as respostas 4-5 (concordância) de 43,7%.

Existem diversos tipos de falhas nos equipamentos do sistema metroviário. Na maioria delas são de rápida solução. Contudo, periodicamente aparecem problemas a serem solucionados que merecem uma atenção especial.

Quando a falha de difícil solução é normalizada por uma equipe, a metodologia empregada para a pesquisa, e o próprio problema que estava ocasionando a falha, acaba sendo mal divulgado ao restante do corpo técnico.

Caso aconteçam falhas semelhantes, a equipe que não atuou no problema anterior, e teve acesso a poucas informações sobre a atuação daquela falha terá, teoricamente, o mesmo tempo médio de normalização que a primeira equipe teve. Ou seja, o aprendizado de todo o corpo técnico com os problemas mais complexos ficam limitados à equipe que atuou.

A gerência e a Diretoria Técnica da empresa, recentemente, passaram a fazer reuniões semestrais com todo o corpo técnico. Mas estas reuniões normalmente são de metas a serem atingidas como, diminuição de falhas recorrentes de um mesmo equipamento. Entretanto, o estudo completo de uma falha importante para o nivelamento técnico dos membros da manutenção, iria de encontro a menor reincidência de falhas, e melhoraria o tempo médio de normalização de um problema futuro.

O item 45 (“A competição é estimulada entre os indivíduos nesta organização.”) mostra que os funcionários não se sentem integrados em um clima de competição. Houve uma leve tendência às respostas 1-2 (discordância) com 33,3%.

Realizando a soma de todas as respostas destinadas à dimensão Individualismo Organizacional, as respostas 4-5 (concordância) tiveram 36,06%; já as respostas 1-2 (discordância) obtiveram 32,31% das escolhas possíveis. Pode-se perceber predominância ao construto Individualismo Organizacional.

Os itens 3, 11, 15 e 29 refletem as principais características da dimensão Individualismo Organizacional na empresa observada: os funcionários buscam reconhecimento e metas pessoais por suas realizações, estão preocupados com suas próprias tarefas e responsabilidades, e a comunicação predominantemente formal.

## 7.2 Coletivismo Organizacional

A dimensão Coletivismo Organizacional tem como característica principal a relação interpessoal entre os participantes de algum grupo. A ênfase na relação interpessoal, mesmo quando consideradas desvantajosas, são valorizadas. Com forte cooperação entre as diversas áreas de uma organização.

Os membros de uma organização coletivista seguem com mais vigor as normas e os padrões do grupo. Compartilhando os recursos e bens diversos com os demais membros do grupo.

A Tabela 4 mostra as respostas destinadas à dimensão Coletivismo Organizacional, e a seguir, serão analisadas algumas questões desta dimensão.

**Tabela 4:**  
**Indicadores da dimensão Coletivismo Organizacional (em %).**

	1-2(%)	3(%)	4-5(%)		1-2(%)	3(%)	4-5(%)		1-2(%)	3(%)	4-5(%)
<b>4</b>	15,6	27,2	56,2	<b>21</b>	24,2	30,3	45,4	<b>33</b>	39,3	24,2	36,3
<b>7</b>	63,6	33,3	3,0	<b>24</b>	69,6	21,2	9,0	<b>35</b>	50,0	37,5	15,6
<b>8</b>	39,3	33,3	27,2	<b>26</b>	33,3	30,3	36,3	<b>40</b>	48,4	33,3	18,1
<b>12</b>	27,2	33,3	39,3	<b>28</b>	45,4	39,3	15,1	<b>44</b>	21,2	12,1	66,6
<b>14</b>	48,4	12,1	39,3	<b>30</b>	69,6	18,1	12,1	<b>49</b>	39,3	42,4	18,1
<b>19</b>	24,2	30,3	45,4	<b>31</b>	54,5	24,2	21,2				

**Total: N = 33**

O construto Coletivismo estaria relacionado, além de outras coisas, ao grau de amizade e convivência com que os membros manifestam entre si. Não basta que cada indivíduo realize suas obrigações independentemente dos outros, é necessário que os participantes tenham um envolvimento que ultrapasse as funções individuais.

Algumas perguntas do questionário aplicado buscam entender o nível de amizade e envolvimento afetivo entre os funcionários.

As questões 7 (“Os funcionários gostam de ir para o trabalho para que eles possam ver seus colegas.”) e 24 (“Os colegas de trabalho nesta organização são como membros de sua família.”) tiveram as maiores diferenças para o tema amizade, com 63,6% e 69,6% respectivamente, para as respostas 1-2 (Discordo totalmente e Discordo).

As perguntas 12 (“Nesta organização, frequentemente os funcionários são amigos fora do local de trabalho.”) e 14 (“Funcionários nesta companhia socializam entre si fora do local de trabalho.”) apresentaram respostas contraditórias. A questão 12 teve 39,3% das respostas 4-5 (Concordo e Concordo Totalmente). A questão 14, com 48,4% para as respostas 1-2 (discordância).

A questão 33 (“As pessoas sentem-se livres para discutir preocupações relacionadas ao trabalho e ou pessoais com os seus colegas de trabalho.”) mostrou uma leve diferença para as respostas 1-2 (discordância), com 39,3%.

As perguntas 4 (“Os trabalhadores esforçam-se em ajudar os novatos a se ajustarem à organização.”), 19 (“Os trabalhadores nesta organização trabalham bem em grupos.”), 21 (“Os trabalhadores frequentemente ajudam uns aos outros com suas tarefas.”), 26 (“Nesta organização os trabalhadores se preocupam com o bem estar do grupo ao qual fazem parte.”) e 44 (“Nesta organização, é fácil para os trabalhadores pedirem aos seus colegas de trabalho ajuda quando eles precisam.”) obtiveram predominância às respostas 4-5 (concordância).

Os itens assinalados no parágrafo anterior merecem retornar àquela explicação sobre os grupos que se formam no interior de cada turno. É possível que os respondentes tenham pensado em seu grupo imediato, e não no conjunto maior, a saber, os quatro turnos, ou um turno como um todo.

Os grupos que se formam no interior de um turno são mais coesos. E isto acontece por que os membros deste grupo trabalham na maioria das vezes juntos, tanto em manutenção preventiva quanto em corretiva. São raros os serviços em que haja intercâmbio entre funcionários de grupos diferentes no turno. O conhecimento técnico específico em um tipo de sistema seria a principal razão para a formação destes grupos.

Os itens 8 (“Os funcionários nessa organização sentem-se felizes quando algum colega é promovido.”) e 49 (“meus colegas de trabalho se preocupam com o meu ‘bem-estar’.”) obtiveram uma leve tendência às respostas 1-2 (discordância), com 39,3%. É interessante notar o alto número de participantes que assinalaram a resposta 3 (Não Concordo e Não Discordo) para estas questões.

As perguntas 30 (“É comum a realização de comemorações, tais como, aniversários de funcionários.”) e 40 (“Os horários das refeições são vistos como um tempo de socialização para os trabalhadores.”) tiveram como resultado uma forte predominância às respostas 1-2 (discordância).

A questão 35 (“Há um forte espírito de cooperação aqui.”) obteve tendência às respostas 1-2 (discordância), com 50,0% dos participantes.

A questão 31 (“A administração se esforça para fazer este um lugar familiar e amigável para se trabalhar.”) reflete o quanto que os participantes do questionário sentem o interesse da direção da empresa para tornar a manutenção um ambiente mais harmonioso. Os trabalhadores assinalaram tendência às respostas 1-2 (discordância), com 54,5%.

Realizando a soma de todas as repostas destinadas à dimensão Coletivismo Organizacional, as respostas 1-2 (discordância) tiveram 38,2%; já as respostas 4-5 (concordância) obtiveram 26,4% das escolhas possíveis. Pode-se perceber predominância às respostas de discordância ao construto Coletivismo Organizacional.

Os itens 31 e 35 trazem à tona a deficiência quanto a característica coletivista da empresa de manutenção. A administração da firma não se esforça para fazer o ambiente de trabalho um lugar amigável, e não há um forte espírito de cooperação entre os funcionários.

### **7.3 Horizontalidade Organizacional**

O construto Horizontalidade Organizacional remete a idéia de igualdade entre os membros do grupo. O *status* dos integrantes da organização não se difere largamente. Pode ocorrer, de acordo com a funcionalidade e burocracia de certa instituição, que haja postos de trabalhos com formações hierárquicas, chefes e subordinados, entretanto, esta diferenciação se realiza a nível estratégico-burocrático, e não de fato.

Em uma organização que possui a característica de Horizontalidade, a diferenciação dos postos de trabalho, e conseqüentemente, as vantagens advindas destas posições diversificadas são menos expressivas.

Como já foi mencionado anteriormente, a empresa pesquisada contém 4 turnos que se revezam ininterruptamente. Cada turno possui um supervisor que carrega em seu histórico a experiência de ter sido em uma época subordinado.

Os líderes de equipe (turno) têm a função de fazer uma ponte entre a Diretoria Técnica da empresa e seus comandados. Normalmente esta ponte se dá por meio da *intranet* (rede interna), através de e-mail. A Diretoria Técnica organiza algumas tarefas e estratégias a serem executadas.

Os supervisores de equipe organizam as atividades que deverão ser realizadas, com a distribuição dos funcionários para cada atividade. Quando surge uma falha no sistema, o líder é notificado, e a partir daí, repassa a ordem de serviço aos técnicos responsáveis para atuar naquele problema.

Os líderes de equipe não realizam manutenção preventiva, e em poucos casos eles atuam em manutenção corretiva. Vale lembrar que a manutenção preventiva é realizada, em sua maioria, no período da noite, fora da operação comercial. A manutenção corretiva ocorre aleatoriamente quando sem conhecimento prévio acontece alguma falha em um equipamento qualquer.

Normalmente os supervisores não saem de sua sala, ou melhor, não vão a campo. Recebe e transmite as informações pertinentes à manutenção com a Diretoria Técnica e outros líderes de equipe. Organiza as atividades do turno. Confere, no final do expediente, o serviço realizado através das ordens de serviço preenchidas, tanto da manutenção preventiva, como da manutenção corretiva.

Existem momentos específicos em que o líder vai a campo. Este fato pode acontecer quando alguma falha se torna de grande importância ao sistema, sendo necessária sua presença para fazer relatórios futuros.

Pode acontecer das atividades do turno serem excessivas, e concomitantemente haver funcionários ausentes por problemas de saúde no dia. Neste caso, o líder de turno também atua em algum serviço do dia.

Os supervisores de equipe agem como organizadores e fiscalizadores dos trabalhos a serem realizados. No final do expediente o líder confere as atividades executadas através das folhas de anotações específicas de cada serviço, localizadas nas ordens de serviço.

Foi visto anteriormente nesta pesquisa que uma das características, no que diz respeito à comunicação interna de uma instituição, do Individualismo Organizacional seria a comunicação predominantemente formal.

Todos os funcionários têm acesso ao computador, localizado em um espaço comum aos supervisores e subordinados. Neste computador é possível acessar as mensagens recebidas e enviadas entre a Diretoria Técnica e o nosso turno, entre o nosso turno e os outros turnos.

Cada turno possui dois endereços de e-mail, um seria do líder de equipe, o outro seria da própria equipe, comum a todos os integrantes do turno. Ao se enviar uma mensagem na rede interna, o emissor, na maioria das vezes, transmite a informação a

todos os turnos, aos supervisores, e a Diretoria Técnica. Portanto, as informações são acessíveis a todos.

Apesar das mensagens internas serem acessíveis a todos, quem detém majoritariamente o controle destas informações são os supervisores. Os líderes são obrigados a receberem as notícias e repassarem aos seus comandados no início do expediente. Além disso, quem envia as mensagens ao restante da empresa também são os supervisores. O fato dos líderes de equipe ter a posse majoritária da comunicação interna seria reflexo do costume anterior, recentemente alterado pela Diretoria Técnica (na época em que foi feito este trabalho). No qual foi liberado a todos os funcionários a possibilidade de acessar as informações internas. Esta nova orientação ainda não está sendo utilizada largamente pelos funcionários.

A Tabela 5 mostra as respostas destinadas à dimensão Horizontalidade Organizacional, e a seguir, serão analisadas algumas questões desta dimensão.

**Tabela 5:**  
**Indicadores da dimensão Horizontalidade Organizacional (em %).**

	1-2(%)	3(%)	4-5(%)		1-2(%)	3(%)	4-5(%)		1-2(%)	3(%)	4-5(%)
<b>9</b>	39,3	30,3	30,3	<b>32</b>	27,2	39,3	33,3	<b>50</b>	74,1	22,5	3,2
<b>13</b>	48,4	27,2	24,2	<b>37</b>	42,4	30,3	27,2	<b>52</b>	46,6	36,6	16,6
<b>18</b>	33,3	39,3	27,2	<b>42</b>	36,3	39,3	24,2	<b>53</b>	32,2	22,5	45,1
<b>22</b>	57,5	27,2	15,01	<b>46</b>	54,5	24,2	21,2				
<b>27</b>	9,0	18,1	72,7	<b>47</b>	62,5	25,0	12,5				

**Total: N = 33**

Os itens 37 (“Nesta organização, a experiência é mais valorizada que o *status*.”) e 9 (“Os funcionários em todos os níveis da organização são reconhecidos quando eles têm idéias boas.”) obtiveram predominância às respostas 1-2 (discordância), com 42,4% e 39,3% respectivamente.

Pode-se perceber certa identidade entre os dois itens acima descritos. Se o *status* possui uma valoração maior que a experiência adquirida, significa que as ações históricas e conhecimentos adquiridos dos agentes da manutenção são menos importantes que a imagem formada por outros atributos.

Atributos estes que não estão ligados à experiência acumulada, mas sim, transmitir à Direção da empresa a idéia de que é um funcionário potencialmente capaz de assumir um cargo hierárquico superior, ou de ser insubstituível na função que faz.

A empresa não tem canais de comunicação e fomento para novas idéias. Os estímulos para pensar em solucionar problemas estruturais, por exemplo, são praticamente inexistentes. Sendo o *status* mais importante, uma boa idéia não poderia vir senão da Diretoria ou dos supervisores.

As questões 13 (“Os supervisores tratam os trabalhadores como seus iguais.”), 18 (“É comum para os supervisores e trabalhadores terem conversas casuais (eventuais).”) e 50 (“Os trabalhadores se sentem livres para discordar dos seus supervisores em público.”) foram respondidas pelos participantes com maioria para as resposta 1-2 (discordância). A diferença foi maior para os itens 13 e 50, com 48,4% e 74,1% respectivamente.

As perguntas 22 (“Nesta organização a avaliação de desempenho é realizada entre todos os cargos.”) e 47 (“A avaliação de desempenho é também realizada para os chefes e supervisores.”) obtiveram forte tendência às respostas 1-2 (discordância), com 57,5% e 62,5% respectivamente.

Os itens 32 (“Os trabalhadores são mantidos informados sobre notícias importantes da organização.”) e 53 (“Os supervisores mantêm os trabalhadores informados sobre os assuntos que os afetam diretamente.”) obtiveram a maioria dos participantes para as respostas 4-5 (concordância), com 33,3% e 45,1% respectivamente.

As respostas dadas no parágrafo anterior merecem uma análise. O item 32 teve mais respostas 3 (Não Concordo e Não Discordo), com 39,3%, acarretando certa indecisão dos respondentes. Já a pergunta 53, a diferença já foi maior para as respostas de concordância à questão.

Pode-se perceber que as informações passadas aos funcionários são mais evidenciadas e percebidas quando os assuntos os afetam diretamente, e menos, quando a notícia é da organização como um todo, ou seja, os trabalhadores recebem mais informações que os afetam diretamente, em relação às informações macroestruturais da empresa.

As questões 42 (“Os supervisores pedem opinião dos trabalhadores quando são tomadas decisões importantes.”) e 52 (“Ao tomar decisões, os supervisores consideram

as necessidades de funcionários.”) receberam dos participantes, predominância às respostas 1-2 (discordância), com 36,3% e 46,6% respectivamente.

Realizando a soma de todas as repostas destinadas à dimensão Horizontalidade Organizacional, as respostas 1-2 (discordância) tiveram 43,2%; já as respostas 4-5 (concordância) obtiveram 27,3% das escolhas possíveis. Pode-se perceber predominância às respostas de discordância ao construto Horizontalidade Organizacional.

Segundo a participação dos respondentes, o *status* é mais valorizado que a experiência, e os supervisores não tratam seus subordinados como iguais, refletido nos itens 37 e 13. Estas são características antagônicas ao construto Horizontalidade Organizacional.

#### 7.4 Verticalidade Organizacional

A dimensão Verticalidade Organizacional remete a relativa tendência à diferenciação dos indivíduos entre as várias posições hierárquicas dos postos de trabalho em uma instituição. Esta diferenciação estaria caracterizada pelo poder social exercido ao ocupante de um cargo hierarquicamente superior a outros membros do grupo.

O *status* recebido daquele posto “superior” é socialmente reconhecido e aceito como tal. Além de ser simbolicamente dotado de uma superioridade em relação aos demais, por ocupar um cargo de chefia, eles possuem privilégios e regalias em relação aos seus subordinados.

A Tabela 6 mostra as respostas destinadas à dimensão Verticalidade Organizacional, e a seguir, serão analisadas algumas questões desta dimensão.

**Tabela 6:**  
**Indicadores da dimensão Verticalidade Organizacional (em %).**

	1-2(%)	3(%)	4-5(%)		1-2(%)	3(%)	4-5(%)		1-2(%)	3(%)	4-5(%)
<b>1</b>	27,2	30,3	42,4	<b>20</b>	21,2	30,3	48,4	<b>38</b>	12,1	30,3	57,5
<b>5</b>	33,3	27,2	39,3	<b>25</b>	6,0	9,0	84,8	<b>48</b>	33,3	30,3	36,3
<b>10</b>	21,8	21,8	56,2	<b>34</b>	6,0	18,1	75,7	<b>51</b>	45,1	35,4	19,3
<b>17</b>	36,3	39,3	30,3								

**Total: N = 33**



Como já foi explicado no capítulo anterior (7.3), os supervisores possuem algumas características determinantes, no que diz respeito à função do seu posto de trabalho.

Os líderes de equipe vão à campo apenas em situações especiais, não sendo uma atitude permanente. Os supervisores têm o controle da comunicação interna, recebe e envia informações pertinentes à Diretoria Técnica e aos outros líderes. Distribui tarefas a serem realizadas no dia de trabalho, e no final do turno confere as atividades feitas.

Existe uma outra característica marcante que diferencia os líderes de turno em relação aos seus subordinados: os supervisores não usam uniforme.

O uniforme aos funcionários é chamativo, formado por um par de botas de segurança, uma calça, camiseta, camisa, e capacete. A camiseta é branca e fica por baixo da camisa azul. A calça segue a mesma cor da camisa (azul intermediário entre o azul-claro e azul-escuro). Tanto na calça quanto na camisa aparecem listas refletivas sensíveis à luz, para ser identificado à distância.

Muitos funcionários não se sentem bem quando vão a um lugar público vestidos de uniforme. Algumas estações ficam localizadas em áreas de bastante movimento como a estação Central. Para acessar esta estação é necessário passar pela rodoviária do Plano Piloto. Na hora de ir almoçar ou jantar aparece a mesma insatisfação.

Fazendo uma análise superficial ao uso do uniforme, provavelmente, a sensação de fardo ao usá-lo em público, traz a idéia de que estes usuários fazem trabalhos de menor qualificação.

Os itens 10 (“Nesta organização, está claro que autoridade flui desde os mais altos escalões para os mais baixos.”) e 38 (“Nesta organização, é fácil dizer quem administra, quem é encarregado do quê.”) obtiveram resultados expressivos para as respostas 4-5 (concordância), com 56,2% e 57,5%, respectivamente.

O item 51 (“Os supervisores têm pouco tempo para os seus subordinados.”) obteve predominâncias às respostas 1-2 (discordância), com 45,1%. Esta resposta está relacionada a pouca frequência em que os supervisores vão à campo. De fato, seria muito estafante ter as responsabilidades de liderar uma equipe, e ao mesmo tempo ser um funcionário que faz manutenção preventiva ou corretiva.

A questão 17 (“A maioria dos trabalhadores se sente apreensiva quando precisa pedir ajuda para os supervisores.”) teve leve prevalência às respostas 1-2 (discordância),

com 36,3%. A resposta 3 (Não discordo e Não concordo) obteve maior escolha entre os respondentes, com 39,3%.

As questões 1 (“Durante discussões de trabalho nesta organização, os supervisores falam e os trabalhadores escutam.”) e 48 (“As decisões tomadas pelos supervisores não são questionadas.”) tiveram predominância às respostas 4-5 (concordância), com 42,4% e 36,3%, respectivamente.

Os líderes de equipe possuem outro privilégio, entretanto, este é usado com mais parcimônia: a não obrigatoriedade de cumprir o horário convencional de trabalho. Alguns supervisores não batiam ponto eletrônico corretamente: ora batiam o ponto de entrada, ora de saída. Podendo sair mais cedo, ou entrar mais tarde ao serviço. Esta atitude é aceita pela gerência da empresa. Os líderes se explicam deste suposto favorecimento com a resposta de que frequentemente devem vir fora do horário de trabalho para reuniões de supervisores e Diretoria Técnica.

O líder quando tem algum compromisso pessoal e falta ao trabalho, não sendo este compromisso problema de saúde; escolhe um outro funcionário de seu turno para substituí-lo na função de supervisão da equipe. Já aos subordinados, só é justificada a falta mediante atestado médico.

Os itens 25 (“Os supervisores e gerentes têm benefícios especiais, como por exemplo, estacionamento privativo.”) e 34 (“Os supervisores têm privilégios especiais em relação aos outros trabalhadores.”) tiveram forte prevalência às respostas 4-5 (concordância), com 84,8% e 75,7%, respectivamente.

Realizando a soma de todas as repostas destinadas à dimensão Verticalidade Organizacional, as respostas 1-2 (discordância) tiveram 24,15%; já as respostas 4-5 (concordância) obtiveram 49,23% das escolhas possíveis. Pode-se perceber predominância às respostas de concordância ao construto Verticalidade Organizacional.

Os itens 1, 48 e 34 mostram que nas discussões de trabalho só os supervisores falam e as decisões deles não são questionadas. Os supervisores possuem benefícios especiais em relação aos outros trabalhadores. Características estas específicas da dimensão Verticalidade Organizacional.

## 8. Análise Sociológica

Nos capítulos anteriores foram divididas, em um contexto teórico, as dimensões contidas na Cultura Organizacional: Individualismo e Coletivismo Organizacional, Verticalidade e Horizontalidade Organizacional.

Foi pretendido mostrar de forma isolada esses construtos organizacionais, para uma melhor compreensão didática, e perceber tendências e/ou predominâncias às principais características dessas dimensões.

Os termos Individualismo e Coletivismo nos remetem a uma imagem dualista, sendo que, os autores da Psicologia que se debruçaram sobre este tema, perceberam a necessidade da plasticidade destas nomenclaturas. Como já foi dito anteriormente, os termos individualismo/coletivismo foram subdivididos em: individualismo horizontal, individualismo vertical, protoindividualismo, individualismo expressivo, coletivismo vertical e coletivismo horizontal.

Não é possível encontrar estes termos isolados em um indivíduo, em uma instituição, em um grupo, ou Nação. Os indivíduos atuam individualmente e coletivamente de acordo com as situações e ambientes mais diversificados, nos quais eles estão vivenciando.

Em uma sociedade complexa como a nossa percebe-se a variedade do campo de atuações, com múltiplos grupos, comunidades, instituições, profissões; enfim, uma gama de atividades possíveis.

O funcionário pode ter mais atitudes individualistas em seu ambiente de trabalho, mas não mantém esta característica com a família, ou com o grupo de amigos, ou na congregação religiosa que frequenta.

Em um ambiente estruturado com metas e compromissos, nesta pesquisa, o local de trabalho de uma empresa prestadora de serviço de manutenção do sistema metroviário do Distrito Federal, foi buscado compreender a prevalência das principais particularidades destes construtos organizacionais.

Apesar do tipo de questionário aplicado ser do estilo *Likert*, onde também se analisa as questões isoladamente, foi percebido, utilizando todas as respostas possíveis, a predominância nas dimensões Individualismo e Verticalidade Organizacionais.

A sociologia contemporânea revela através dos seus principais autores, Anthony Giddens e Pierre Bourdieu, a superação das dicotomias. Cada autor citado chega a esta

conclusão pelos trabalhos realizados independentemente. Entretanto, as teorias desenvolvidas por estes autores carregam algumas similaridades.

Giddens e Bourdieu, cada um a sua maneira, identificaram que as práticas sociais constituem o elemento primordial para análise das múltiplas dimensões do universo social. As práticas sociais, sendo constantemente desenvolvidas pelos indivíduos, e observadas por um pesquisador, evidenciam a agência e a estrutura. O conceito de agência e estrutura foi sintetizado por Gabriel Moura Peters:

“O plano conceitual da *agência* pode ser definido como referente à esfera da ação individual subjetivamente propelida, onde o escopo da noção de propulsores subjetivos da conduta seria amplo de maneira a incluir múltiplas espécies de motivação: racional-instrumental, orientada por valores, movida por afetos conscientes ou inconscientes, enraizada em uma disposição habitual irrefletida adquirida na experiência cotidiana, dentre outras possibilidades. Abarcando não apenas desejos, intenções e finalidades dos atores, como também as habilidades procedurais envolvidas na produção de suas condutas, ou seja, todo o estoque de recursos cognitivos, práticos e expressivos que capacitam tais agentes a intervir no mundo social e a imprimir suas marcas históricas intencionais e não-intencionais no mesmo. Por outro lado, toda agência individual está imersa em arranjos sociais historicamente herdados com os quais ela trava alguma modalidade de relação, de maneira que a esfera da ação tem de ser sistematicamente relacionada à dimensão das *estruturas coletivas*, compreendendo esta expressão altamente polissêmica, referente a toda constelação de fenômenos e circunstâncias derivados da sociabilidade humana que exerce alguma influência restritiva e/ou habilitadora na produção, desempenho e efeitos de condutas individuais.” (Peters, 2006).

Ampliando o conceito de estrutura, Gabriel Moura Peters identifica:

“O conceito de estrutura social pode ser relacionado a: a) teias ou sistemas sócio-simbólicos de orientação e interpretação da conduta, isto é, complexos de símbolos, representações, significados, valores e normas coletivamente tecidos e veiculados no interior de determinadas formações sócio-históricas, sendo subjetivamente mobilizados na constituição dos atos lingüístico-cognitivos, prático-morais e estético-expressivos dos agentes individuais nela imersos, no que constitui a dimensão fenomênica comumente recoberta pelo conceito de cultura; b) padrões típicos de comportamento que configuram as propriedades de qualquer sociedade ou contexto sócio-histórico particular e que tender a se constituir como condicionamentos ou coerções que incidem, consciente ou inconscientemente, sobre a personalidade e sobre o modo de atuação de qualquer indivíduo particular situado nesse contexto.” (Ibid.)

Tanto Bourdieu quanto Giddens demonstraram que a escolha entre agência ou estrutura como alternativa polarizada ao se fazer uma análise social, seria deficitária à pesquisa. A teoria social deve ser capaz de identificar a agência, através da ação individual cotidiana e de suas motivações subjetivas, como também das estruturas coletivas que capacitam/condicionam as ações individuais.

A empresa de iniciativa privada de manutenção que presta serviço ao Metrô-DF na área de Sinalização, na qual está sendo observada nesta pesquisa, possui, entre outras

finalidades, a realização da manutenção de forma mais efetiva possível, em um tempo adequado para a normalização do problema, com a melhor qualidade do serviço a ser feito para evitar a reincidência da falha.

Estas finalidades que foram levantadas de forma geral, e de certa forma arbitrárias, podem ser subdivididas em outros itens. Estas atribuições gerais seriam reveladas através das atuações cotidianas dos serviços da manutenção. A empresa de manutenção possui dois clientes diretos: os empregados públicos do Metrô que controlam a operação, e o usuário final que utiliza o transporte público.

Para observar a excelência dos atributos de uma empresa prestadora de serviço de manutenção seria necessário entender os mecanismos internos de funcionamento de toda a empresa, e não apenas a externalidade do serviço prestado. As relações de trabalho entre os funcionários, e as diretrizes organizacionais que influenciam as condutas dos trabalhadores.

A empresa prestadora de serviço que está sendo pesquisada está localizada no complexo de manutenção do Metrô-DF. Neste complexo, existem galpões onde são destinados às diversas áreas da manutenção. A Sinalização seria uma delas.

Além de todas as equipes de manutenção estarem circulando neste espaço, a área de recursos humanos do consórcio de manutenção possui um espaço reservado para a sua instalação. Neste espaço reservado, existe ainda a área da fiscalização da manutenção por parte da empresa pública.

Podemos perceber a heterogeneidade dos serviços a serem realizados pela manutenção, e a diversidade das pessoas que circulam neste espaço: funcionários de empresa de iniciativa pública e privada, os recursos humanos e a direção do consórcio responsável pela manutenção.

A área de Sinalização denomina este complexo da manutenção de “base”. É neste complexo onde estão os materiais, equipamentos e ferramentas das equipes; onde os trabalhadores batem o ponto eletrônico de chegada e partida. No entanto, as equipes de Sinalização atuam na grande maioria das vezes fora deste complexo: na via, nas estações e adjacências.

Este complexo de manutenção seria o palco estruturado onde os agentes desenvolvem suas ações. Ações que são fomentadas/condicionadas pelas diretrizes internas da empresa, de acordo com as atividades a serem desenvolvidas.

As empresas, de modo geral, já possuem algumas normas universais, como por exemplo, o horário a ser cumprido, faltas mediante atestado médico, respeito à

hierarquia, etc. Entretanto, são formadas regras específicas de acordo com a operacionalidade de cada empresa.

A empresa de manutenção pesquisada neste trabalho possui atividades distintas de outras empresas. Por esta definição, há de se pressupor uma lógica interna diferenciada. A atividade fim da firma de manutenção do sistema metroviário requer uma organização peculiar.

Por um lado, a hierarquia da empresa, que pode ser representada pela Diretoria Técnica e os líderes dos turnos, fomentando diretrizes diretas e indiretas que condicionam os funcionários a seguirem normas e condutas, qualificando as ações como corretas ou incorretas. Por outro, os funcionários, sendo parte deste processo de inteligibilidade estrutural, e que ao mesmo tempo, reproduzem cotidianamente os limites e os acessos deste universo social.

As características particulares da empresa pesquisada, com a direção e o corpo de funcionários, juntamente com a atividade fim que ela exerce, fazem com que se criem elementos particulares, como regras de convivência entre funcionários, diretrizes organizacionais, etc. Estas características podem ser duradouras, forçando o enquadramento a elas quando um novo funcionário chega.

“A intenção de investigar a complexa relação entre as dimensões subjetiva e objetiva da vida social manifesta-se claramente na afirmação de Bourdieu segundo a qual a tarefa da Sociologia consiste em descobrir as estruturas enterradas de maneira mais profunda nos diversos mundos sociais que compõem o universo societário, bem como os mecanismos que tendem a assegurar sua reprodução ou transformação. Levando-se em consideração que esse universo existe sob duas formas necessariamente articuladas: a) como um espaço objetivamente estruturado de relações entre agentes diferencialmente posicionados segundo uma distribuição desigual de recursos materiais e simbólicos, isto é, de capitais múltiplos que operam como meios socialmente eficientes na concorrência pela apropriação de bens materiais e ideais escassos, ainda que bastante diversificados no caso das sociedades altamente diferenciadas em diversos campos de atividade que caracterizam o Ocidente moderno; b) como um conjunto de esquemas simbólicos subjetivamente internalizados (via socialização) de geração e organização da atividade prática mental e corporal dos agentes individuais, esquemas que tomam a forma de disposições ou modos potenciais socialmente adquiridos e tacitamente ativados de agir, pensar, sentir, perceber, interpretar, classificar e avaliar.” (Peters, 2006).

Na empresa pesquisada é possível observar o capital simbólico, e o capital material. O reconhecimento de ser um bom técnico, um profissional respeitado pelos colegas e pela direção, o conhecimento para atuação nas falhas em diversos equipamentos, a idéia de ser praticamente insubstituível ao sistema, etc. Estas características do capital simbólico está ligada diretamente ao outro tipo de capital, o material.

Ter o reconhecimento assegurado pode permitir no futuro o cargo de liderança de turno, o que traria aumento salarial e alguns benefícios especiais, como a não atuação em falhas. Não seria incomum, técnicos com certo conhecimento na atuação em diversos equipamentos esconderem informações dos outros colegas. O conhecimento é uma aquisição valorizada, um capital simbólico escasso.

Com a plasticidade do *habitus*, é possível participar deste ambiente de trabalho, mesmo que seja pela primeira vez, pois o *habitus*, incapaz de funcionar em um vazio situacional, traz a capacidade da adaptabilidade através dos dispositivos práticos. Este conceito de Bourdieu revela que através do *habitus* é possível moldar-se a realidade, antevendo os lucros e as sanções.

“O *habitus* designa de fato um sistema de disposições e competências práticas que operam abaixo do nível da linguagem e da consciência reflexiva ou discursiva... É o *habitus* como sistema de disposições práticas de conduta e de esquemas de percepção e apreciação do mundo social.” (Peters, 2006).

“Bourdieu defende que o motor fundamental da ação humana é a relação entre um *habitus* e um campo, conceitos que se referem respectivamente à instância de conduta individual subjetivamente impulsionada, ou seja, movida por uma subjetividade criativa socialmente constituída a partir da experiência prolongada e cumulativa de injunções coletivas anteriores, e a dimensão das estruturas sociais objetivas presentes não apenas nos sistemas simbólicos como também no próprio tecido real das relações sociais.” (Ibid.).

Para Anthony Giddens, a forma com que ele retrata a “teoria da estruturação”, em sua obra, remete a dualidade da estrutura: a ordenação recursiva das práticas e o monitoramento reflexivo da conduta.

“A noção fulcral de *recursividade* de práticas implica a consideração do fato de que os atores humanos recriam constantemente, ainda que nunca *ex nihilo*, as próprias condições de suas atividades por meio de seu envolvimento reflexivo em tais ações, de forma que uma instância (a ordenação ou estruturação recursiva das práticas) pressupõe a outra (monitoramento reflexivo da conduta), no que compõe o teorema fundamental da teoria da estruturação: *a dualidade da estrutura*.” (Ibid.).

O conceito de reflexividade está vinculado ao registro do monitoramento do fluxo contínuo da vida social, monitoramento que o autor exerce sobre si mesmo e sobre os outros, com quem compartilha cotidianamente cenários de interação; como a empresa pesquisada. E o senso de “segurança ontológica” como fator subjetivo resultante da reflexividade das experiências cotidianas do ambiente de trabalho.

“A interpretação entre agência e estrutura é derivada, na teoria da estruturação, do fato de que a interpretação reflexiva que o ator possui da própria experiência e de seus contextos de ação, bem como a própria capacidade de interagir com outros e produzir efeitos no mundo social, estão assentadas, para o autor inglês, na utilização de regras e recursos necessariamente *intersubjetivos*, os quais são incorporados pelo aprendizado social em situações de interação face-a-face e pelo contato com produtos culturais objetivados em meios materiais. Estas regras e

recursos, na medida em que contribuem para organizar tais interações de uma sensação de *segurança ontológica* (conceito tomado de Erikson), no sentido de um efeito de neutralização da ansiedade derivado da confiança em que os mundos natural e social são o que parecem ser, incluindo os parâmetros existenciais básicos do *self* e da identidade social.” (Ibid.).

A intencionalidade desta pesquisa seria de entender a funcionalidade organizacional da área de Sinalização, e verificar a eficácia dos serviços contratados da empresa de manutenção. Foi pretendido neste trabalho identificar as normas e diretrizes estruturais da empresa, e como esta lógica interna afeta a conduta dos técnicos, e consequentemente no serviço a ser realizado.

Uma falha em um equipamento qualquer, quando aparece no sistema metroviário, deve ser normalizada dentro do limite de tempo fixado em contrato. Se a manutenção conseguir ficar com tempo de normalização de falhas abaixo do contratual, melhor para a operação como um todo: o usuário final, e os que controlam a operação (funcionários públicos). A reincidência de uma mesma falha é prejudicial à operação, e à imagem da manutenção.

Para a prestação de serviço de modo eficaz, na qual foi contratada a empresa de manutenção, seria necessária a atuação conjunta do corpo técnico. As equipes de Sinalização estão divididas em quatro turnos. Dentro de cada turno, são formados outros subgrupos, de acordo com o conhecimento técnico aprofundado em um sistema qualquer. Na área de Sinalização, como já foi demonstrado anteriormente, existem diversos sistemas, com equipamentos e lógicas de funcionamento distintos.

A Diretoria Técnica, de forma hierárquica, está situada acima das quatro equipes de manutenção, e que além de executar serviços de apoio técnico às equipes, ela desenvolve políticas macro-organizacionais, e estratégias para ações futuras da Sinalização.

As divisões organizacionais para as esferas de atuações e a incumbência das atividades foram evidenciadas: a Diretoria Técnica, as quatro equipes de manutenção, e os subgrupos que se apresentam dentro de cada equipe de acordo o conhecimento em determinados equipamentos.

Estas divisões são fundamentais para a instituição funcionar corretamente, entretanto, para externalidade do serviço prestado, esta fragmentação não deve afetar a qualidade do trabalho. A Sinalização deve se apresentar, através das atuações, como um grupo coeso, tendo em vista a organização interna, para manter a qualidade do serviço contratado.



Vimos anteriormente que a comunicação interna é predominantemente formal, com o questionário aplicado. Esta comunicação se dá, principalmente, através do livro de passagem de ponto, e por meio eletrônico (intranet).

### **8.1 Comunicação interna**

Não é tão incomum acontecerem falhas ditas “intermitentes”. Estes problemas apresentam em um equipamento específico, e de modo intermitente a falha aparece e desaparece. Quando a manutenção chega para atuar, a falha não mais se apresenta, dificultando o diagnóstico, por sua vez, demorando a sanar o problema em definitivo.

Existem as falhas que são de difícil solução. Estas, por sua vez, passam em mais de um turno, até a definitiva normalização. Exigindo uma pesquisa aprimorada, que não se resume a um turno específico, mas sim, a todo o quadro técnico.

Pode-se perceber que a comunicação interna das equipes da Sinalização, e conseqüentemente, os produtos advindos desta ferramenta, são fundamentais para a qualidade da execução do serviço.

Devido à especificidade dos equipamentos da Sinalização do Metrô-DF, um técnico recém formado, e que acaba de entrar na empresa, não teria condições de realizar a manutenção deste sistema. Seriam necessárias incursões práticas ao lado de outros técnicos experientes para o melhor aprendizado.

A atividade prática de manutenção é a escola para os novos funcionários, e deveria trazer a melhoria contínua da manutenção como um todo, através das análises futuras das atuações. Observando os erros, para não cometê-los novamente; e sociabilizando os acertos, como exemplo a ser seguido.

Com a minha experiência de alguns anos neste ramo (manutenção nos equipamentos de Sinalização do Metrô-DF), a comunicação mais efetiva entre as equipes, é um desafio a ser construído e implementado.

As atuações das equipes de Sinalização ocorrem de forma individualizada, onde a lógica de funcionamento de cada turno, carrega a essência da independência e da auto suficiência em relação a outros turnos. Comprometendo a externalidade do serviço prestado ao GDF, e a credibilidade das equipes de manutenção.

Quando uma falha de difícil solução, ou uma falha intermitente, atravessa mais de uma equipe para ser solucionada, a comunicação entre as equipes deveria ser completa, para dar continuidade na pesquisa do problema.

A primeira equipe que começa a atuar em uma falha não corriqueira ou de difícil correção faz testes, troca cartões, realiza *reset* em equipamentos, enfim, tenta cercar o problema. Se a falha permanece até o fim do expediente da primeira equipe que começou a atuar, todas as informações desta abordagem deveriam ser repassadas de forma qualitativa ao turno seguinte, para evitar os mesmos testes realizados pela equipe anterior. Agora, se a informação não é passada de forma eficiente, a próxima equipe realiza os mesmos testes do turno anterior, aumentando o tempo de solução do problema.

A comunicação estritamente formal se dá pelo livro de passagem de ponto, e pelos e-mails internos, através da intranet. O contato físico para a troca das informações fica em segundo plano. Tanto o e-mail, quanto o livro de passagem não são suficientes para abarcar a complexidade de uma atuação da manutenção, principalmente nas falhas de difícil solução.

Após a solução de um problema que estava causando transtorno à operação, a solução da falha deveria ser transmitidas a todo o quadro técnico, com a finalidade de igualar o conhecimento. Não só a solução derradeira do problema deve ser informada, mas também a metodologia utilizada na pesquisa da falha, pois ela (metodologia) pode ser usada na pesquisa de um outro problema.

Com uma comunicação bem articulada, uma equipe que não participou da solução, ou da própria pesquisa do problema, passa a receber todas as informações da normalização da falha: metodologia e solução. Caso ocorra uma falha parecida, o tempo de normalização seria menor para as equipes de manutenção, mesmo aquela que não tenha participado da falha anterior.

Tanto Anthony Giddens, quanto Pierre Bourdieu, salientam que as práticas sociais seria o ponto incondicional para a análise sociológica.

“É avançada a tese de que Giddens e Bourdieu, em suas tentativas de superação de uma séria de dicotomias inter-relacionadas que estruturam poderosamente a imaginação sociológica no século XX, arquitetaram duas versões específicas de uma perspectiva teórico-metodológica que poderíamos denominar de praxiologia estruturacionista, uma perspectiva que carrega em seu núcleo a idéia de que o conceito de práticas sociais constitui o ponto de partida sócio-ontológico heurísticamente mais frutífero para a análise das múltiplas dimensões do universo social, dimensões tais como as disposições cognitivas, normativas e expressivas de conduta socialmente adquiridas e recursivamente implementadas pelos atores individuais em suas ações cotidianas ou as propriedades macro-estruturais que configuram a fisionomia histórico-institucional de sistemas sociais inteiros.” (Peters, 2006).

Em uma empresa que presta serviço de manutenção, onde a melhoria contínua seria um dos fatores determinantes para a evolução da qualidade do serviço prestado, o aprendizado, através das práticas cotidianas (intervenções nos equipamentos), deveria ser mais utilizado, com o intuito de melhorar a eficácia da manutenção.

O item 39 do questionário aplicado (“Os trabalhadores frequentemente aprendem suas tarefas pelo processo de tentativa e erro.”), onde mostra a escolha da maioria dos trabalhadores para as respostas 4-5 (concordância) de 43,7%. No entanto, é importante frisar que o processo de aprendizado de *tentativa e erro*, não é exposto ao restante do grupo. Ficando localizado e isolado em certa atuação, no interior de um subgrupo de uma das equipes.

Giddens e Bourdieu observam as práticas sócias para se fazer análises da teoria social, e através desta constatação, no interior da empresa pesquisada, poderia usar a fase futura da análise sociológica: melhorar as intervenções das equipes de manutenção, socializando o conhecimento.

As práticas da manutenção são elementos fundamentais para a própria melhoria do serviço contratado. Ao se fazer um balanço das práticas utilizadas na manutenção, os erros e acertos ficariam evidenciados. A manutenção cresceria com as experiências vividas, aumentando o conhecimento e os processos de intervenção nas futuras falhas.

Para Bourdieu, estar inserido em interações sociais não nos dá a mesma capacidade de refletir sobre o próprio envolvimento societário. Isto é possível, pois a necessidade do dinamismo interacionista faz com que a reflexividade seja afetada diferentemente, se comparada fora da rapidez interacionista.

“O inquérito científico, de um lado, assentado na observação distanciada que se debruça sobre uma seqüência acabada de fenômenos, não mantendo nenhuma incerteza quanto ao seu desdobramento, e as práticas sociais, de outro, produzidas no calor e na urgência de situações concretas que vedam a consideração de alternativas múltiplas de atuação, possuem *temporalidades* distintas.” (Ibid.).

A reflexividade para Bourdieu só é possível fora da urgência da prática social. O *habitus* já possui certa imprecisão e flexibilidade própria a uma “lógica prática”, e também na habilidade socialmente adquirida e fundada na cumplicidade ontológica com o ambiente societário. Antevendo toda uma séria de probabilidades vindouras de recompensas, ganhos, lucros ou sanções.

No trabalho de Gabriel Peters (2006), o senso prático do esporte ilustra o sentido que Bourdieu traz à reflexividade, relatado em sua obra *Coisas Ditas* (1990): Em um jogo de Tênis, o esportista é tragado pela interatividade dinâmica do jogo. A hora de

subir à rede, de recuar, etc. Após o jogo, o técnico o chama para estudar a partida, mostrando os pontos de devem ser melhorados ou mantidos. Os dois fatos, o jogador em um lance do jogo, no momento da ação; e analisar futuramente o mesmo lance, com a ação acabada, são fatos distintos, com temporalidades diferentes.

A reflexividade, segundo Giddens, é tratada de modo distinto de Bourdieu. A reflexividade de Giddens possui características semelhantes com o *habitus* de Bourdieu, no sentido da utilização de recursos práticos e cognitivos usados nas interações cotidianas.

“O conceito de “reflexividade” está dirigido ao registro do monitoramento, em grande parte tácito e cronicamente sustentado, do fluxo contínuo da vida societária, monitoramento que o autor exerce sobre si mesmo e sobre aqueles com quem compartilha cotidianamente dados cenários espaços-temporais de interação, assim como sobre as características socialmente qualificadas desses próprios cenários. A enorme importância que Giddens empresta à reflexividade dos atores apóia-se sobretudo no conceito de *consciência prática*, uma noção que apresenta uma semelhança notável com o *habitus* de Bourdieu, referindo-se a todos os recursos cognitivos e agenciais /práticos que os agentes mobilizam nas situações interativas cotidianas do mundo social, ainda que não possam oferecer-lhes uma forma ou tematização discursiva e explícita.” (Peters, 2006).

Em uma ocasião, foi aberta uma ordem de serviço durante o dia. Uma falha que estava acontecendo em uma região da via, onde os trens, intermitentemente, tinham que andar a uma velocidade bem abaixo para aquela parte da via, causando lentidão e transtorno à operação. Esta ordem de serviço ficou para ser atendida fora do horário de operação com os usuários. A equipe noturna, na qual faço parte, foi atuar neste problema, após o recolhimento dos trens, e percebeu que estava faltando trocar um cabo de sinalização, pois o que se encontrava no local estava fora do especificado. Além disso, havia um equipamento ligado de forma provisória não fazendo a função que lhe é determinada. Esta ligação não teria vínculo com o problema mencionado, mas não estava correta a ligação, sendo necessário regularizá-la.

Nossa equipe trocou o cabo que lá estava por outro dentro do especificado, e realizou ajustes dos sinais elétricos da via, na tentativa de cercar o problema. O sucesso da normalização desta falha só poderá ser visto durante a operação do dia seguinte.

Chegando na “base”, conversamos com o nosso supervisor sobre o que tínhamos feito e visto na via durante a atuação da falha. E resolvemos mandar um e-mail para todos os turnos e Diretoria Técnica sobre o ocorrido: a troca de um cabo realizado pela nossa equipe; e a ligação provisória de certo equipamento, na qual foi mantida como estava, para uma melhor explicação de quem ligou desta maneira e se poderia normalizar a ligação.

Na noite seguinte deste ocorrido, um dos colegas da outra equipe noturna me ligou para conversar sobre o e-mail enviado por nosso turno. Este colega mostrou-se um pouco chateado pela exposição que nosso turno fez com a equipe dele, ao mandar o e-mail a todos. Na ligação deste funcionário percebi que o turno dele estava responsável para deixar aquela região dentro do especificado. Com o nosso e-mail ficou evidenciado o trabalho incompleto deles. O colega de trabalho explicou que não pôde concluir o serviço devido a outras obrigações impostas pela necessidade do sistema.

Vamos analisar a comunicação. Quando a outra equipe noturna ficou incumbida de normalizar certa região da via, esta informação não foi bastante difundida. A equipe noturna, na qual trabalho, não sabia deste serviço sendo realizado pelo outro turno. Ou seja, ao divulgar um cabo fora do especificado estamos colocando em xeque o serviço da outra equipe, causando um mal-estar. Como se, a intenção de exigir uma maior comunicabilidade de informações fosse de “desmascarar” as ações do outro turno, o que de fato aconteceu.

É interessante notar que quando houve a tentativa de ampliar a comunicabilidade, apareceu certa resistência para esta mudança. Sobre este aspecto, os dois expoentes da sociologia contemporânea, cada um a sua maneira, nos remetem a idéia de durabilidade das condutas sociais.

“O *habitus* atua como um prisma capaz de refratar seletivamente as informações impostas por novas experiências, as quais, em geral, só são assim capazes de modificá-lo dentro dos limites permitidos pelo seu poder de seleção, o que permite qualificá-lo como durável, apesar de mutável. A inércia infusa no sistema de disposições de um dado indivíduo tende a levá-lo a escolher e freqüentar contextos experienciais relativamente constantes (lugares, eventos, bens de consumo, práticas, companhias) e capazes de reforçar suas preferências e crenças, evitando concomitantemente a exposição a circunstâncias e informações tendentes a desafiar ou questionar criticamente a informação acumulada no seu *habitus*.” (Peters, 2006).

Para Giddens, o senso de segurança ontológica, produto da reflexividade entre os agentes nas interações cotidianas, remete para as ações relativamente duráveis.

“A tese da necessidade de manutenção contínua de um senso de segurança ontológica constitui uma espécie de fundamento psíquico para a explicação do caráter poderosamente padronizado e rotinizado da conduta e das interações sociais cotidianas. Com efeito, é esse mesmo fluxo de interação reflexivamente monitorada que constitui o único meio de continuidade, persistência e mudança de *sistemas sociais*, isto é, de conjuntos de relações e práticas reproduzidas no interior de dados marcos ou coordenadas espaço-temporais.” (Ibid.).

A comunicação fortemente articulada, com reuniões periódicas dos líderes e Diretoria Técnica juntamente com o corpo técnico, propondo estratégias comuns, evidenciaria as melhores idéias e soluções tanto organizacionais, quanto na correção de

falhas. Por outro lado, exporia as pessoas na tentativa de se enquadrarem em um padrão mais coletivo, o que acarretaria resistência para a mudança.

Por esta exposição das tarefas a serem executadas, e a resolução posterior destas atividades, transmitidas pelos canais de comunicação interno, faria com que o serviço de todos ficasse evidente. O que não impediria de perceber rapidamente deficiências nas atuações, e conseqüentemente, melhorar para as próximas intervenções.

A direção da empresa, pelo poder que lhe é conferido, tem o papel fundamental de exigir e propor meios para a melhoria das atuações, o que passa principalmente pela comunicação fortemente articulada. A tentativa de aumentar a comunicabilidade, em detrimento da atual: individualizada, limitada e fragmentada, não virá da espontaneidade dos turnos, ou do corpo técnico, mas sim, da direção da empresa, implementando como uma das diretrizes principais da empresa.

## **8.2 No interior dos turnos**

A forma individualizada com que as diversas áreas da empresa de manutenção no sistema de Sinalização se interagem no dia-a-dia de trabalho, afeta todos os níveis da empresa: A Diretoria Técnica, as equipes com seus turnos determinados, e no interior de cada turno com os subgrupos formados de acordo com o conhecimento especializado em certos equipamentos.

Estas divisões organizacionais sofrem a ausência de um projeto coletivo, ocasionando deficiências ao serviço contratado. Cada setor exige uma funcionalidade específica, entretanto, as fronteiras entre cada divisão devem ser “permeáveis”, no sentido de permitir a influência de outras áreas.

A comunicabilidade, como vimos anteriormente, articula-se de forma precária entre os turnos, e Diretoria Técnica. Gerando a conduta generalizada de um modelo auto-suficiente em cada setor. Acarretando certo prejuízo em manter um corpo técnico atuando de forma conjunta. O que é fundamental para o sucesso do serviço contratado.

Observando o interior de cada equipe, aparecem outras divisões. Estas divisões são formadas de acordo com a atuação nos diversos equipamentos existentes para as manutenções corretiva e preventiva. As quatro áreas de atuações nas equipes são: Sala Técnica, Máquina de Chave, Caixa à Margem da Via e ATC (manutenção em alguns equipamentos dos trens). Cada área no interior de cada turno possui suas ferramentas

específicas, equipamentos diferenciados para a intervenção e número de funcionários destinados às manutenções corretiva e preventiva.

Cada setor de atuação dentro de um turno seria responsável pelas manutenções preventiva e corretiva da sua área. A mobilidade de um trabalhador que atua em uma das quatro áreas, para uma outra, dentro do próprio turno, acontece com pouca frequência, e eu poderia dizer que este fato ocorre na maioria das vezes em momentos histerésicos, quando há insatisfação entre os membros de uma das áreas de atuação, ou atraso na manutenção preventiva, por exemplo.

A prática da mobilidade entre as áreas de atuação não é difundida pela direção da empresa. Os supervisores, por sua vez, também não incentivam esta prática. Isto pode trazer em longo prazo alguns problemas organizacionais. Ora, se é na prática onde as principais lições da manutenção são aprendidas, determinar um grupo a vivenciar a manutenção de equipamentos de apenas uma área de atuação, está deixando a oportunidade destes membros de se interarem em outras áreas e equipamentos.

Este fato pode ser muito útil em relação ao tempo de normalização de falhas. Aumentando o número de funcionários que poderiam ajudar no problema. Por outro lado, não iria sobrecarregar apenas um subgrupo do turno, mas sim, dividiria a responsabilidade da atuação ao restante da equipe.

A mobilidade ou o intercâmbio de funcionários entre as áreas de atuação de um turno é de certa forma rígida. Como se tivessem grupos independentes dentro de uma mesma equipe.

Houve uma falha no sistema em que havia a necessidade de atuação conjunta das equipes de Máquina de Chave e Sala Técnica. O problema foi destinado inicialmente ao grupo da Máquina de Chave. A máquina de chave é o equipamento responsável pela mudança do trem de uma via à outra. Nesta falha, este equipamento ao ser acionado, desligava o próprio disjuntor responsável pela “alimentação” desta máquina de chave. O disjuntor, localizado na sala técnica, é um equipamento de segurança amplamente utilizado para evitar uma sobrecarga de energia maior que o estipulado ao sistema. O problema não estaria no disjuntor, mas sim, em um compartimento próximo à máquina de chave que tinha sido invadido pela água, gerando curto-circuito, o que fazia o desarmamento do disjuntor por sobrecarga.

O disjuntor desta máquina de chave fica localizado na sala técnica. A máquina de chave com o compartimento cheio de água está localizada a mais ou menos mil e quinhentos metros da sala técnica. Antes da descoberta da falha (água em um

compartimento) haveria a necessidade da atuação conjunta das equipes de Sala Técnica e Máquina de Chave, pois o problema poderia estar em um dos equipamentos da sala técnica e não na máquina de chave.

A equipe de Máquina de Chave é composta por três funcionários. Um deles teve que ficar na sala técnica, caso o disjuntor desarmasse, desfalcando a equipe na atuação, aumentando o tempo de liberação da falha. Como a falha foi aberta inicialmente à equipe de Máquina de Chave, os membros da Sala Técnica não se prontificaram a ajudar.

As reclamações e indignações a este fato por parte dos funcionários que atuaram na falha não foram contundentes, no sentido de gerar alguma transformação das atitudes para uma atuação futura. Isto se deve ao fato de que se fosse o contrário, necessitar ajuda do pessoal da Máquina de Chave em uma possível falha na sala técnica, a morosidade e a não intervenção colaborativa também se faria presente.

Giddens tem uma passagem interessante sobre a estrutura como “ordem virtual”, e esta “ordem virtual” se manifesta na atividade prática dos agentes em um dado sistema social. A forma individualizada com que é tratada a interação dos diversos setores, se manifesta em vários níveis das atividades da empresa pesquisada: no interior dos turnos com as áreas de atuação, os turnos entre si, a Diretoria Técnica com os quatro turnos.

“Verificamos que, sendo a estrutura uma “ordem virtual”, não poderíamos afirmar propriamente que os *sistemas sociais*, como conjunto de relações e práticas historicamente reproduzidas em dados parâmetros espaço-temporais, possuem “estruturas”, mas sim que exibem certas *propriedades estruturais*, de maneira que a estrutura só existe, enquanto “presença” espaço temporal, em suas *exemplificações* ou *instantificações* em práticas, ou ainda como traços de *memória* orientando a conduta de atores cognoscitivos.” (Peters, 2006).

“Como foi visto, o autor utiliza conceitos de “integração” para se referir ao grau de interdependência (ou sistemicidade) das ações envolvidas na reprodução contingente de um dado sistema social, tal como essa interdependência se manifesta em laços regularizados e na *reciprocidade de práticas* entre os atores e/ou coletividades componentes. Concebida em tal acepção, a noção de integração não apresenta sinonímia com as de coesão ou consenso moral, mas aponta para a condicionalidade causal recíproca implicada na reprodução de sistemas sociais.” (Ibid.).

O exemplo dado acima se refere a um problema aleatório que aconteceu durante a operação, manutenção corretiva neste caso. Como já foi mencionada, a manutenção preventiva, quando não se tem uma falha aparente, é realizada dentro de uma programação mensal, e feita em mais de 90% fora do horário operacional, à noite. Durante o período noturno, além de realizar a manutenção preventiva, falhas que aconteceram durante a operação são deixadas para a normalização e pesquisa no período



noturno, pois neste horário, é possível desligar certos equipamentos que causariam grandes transtornos durante a operação.

Não é incomum chegar ao final do mês, e alguma das quatro equipes formadas no interior de cada turno, de acordo com as áreas de atuação, atrasar na realização da manutenção preventiva em alguns equipamentos. No caso de atraso e não cumprimento do que foi destinado à preventiva para o mês, é passível de multa ao Consórcio. O atraso é consequência de outras atividades: pesquisas realizadas fora do horário operacional, e manutenção corretiva.

Quando o supervisor do turno percebe que não vai ser possível completar a preventiva mensal, são formadas estratégias de intercâmbio entre membros de grupos distintos, ou equipes de atuação. O supervisor tem um papel importante neste caso, pois a sua autoridade na distribuição hierárquica é fundamental para as trocas de funcionários ou remanejamentos de acordo com a necessidade, fato que não aconteceria espontaneamente entre as equipes no interior dos turnos.

### **8.3 Ferramentas.**

A distribuição das ferramentas entre as equipes de manutenção revela a característica determinante da manutenção da área de Sinalização: a individualização entre as diversas esferas organizacionais da empresa.

A Sinalização é responsável pela manutenção de certos equipamentos, como já foi mencionado neste trabalho. Estes equipamentos, que as equipes de manutenção devem manter em pleno funcionamento, estão divididos em áreas de atuação: Sala Técnica, Máquina de Chave, Caixa à Margem de Via e ATC. Cada área de atuação possui, obviamente, equipamentos específicos. Por sua vez, as ferramentas e os medidores são diferenciados, de acordo com cada equipamento.

Os dois turnos do dia atuam mais em manutenção corretiva, e menos em manutenção preventiva. Este fato é explicado pela operação com trens. Durante o dia o sistema é mais acionado, ocasionando falhas com a circulação dos trens. Por outro lado, desligar determinados equipamentos causaria maiores transtornos ao sistema metroviário, o que impediria a realização da manutenção preventiva.

Os dois turnos noturnos realizam a grande maioria da manutenção preventiva, devido a disponibilidade operacional com a não circulação dos trens. Realizam

pesquisas de falhas que ocorreram durante a operação, e as falhas aleatórias que surgem mesmo sem a circulação dos trens.

Podemos perceber algumas diferenças nas intervenções do serviço contratado entre os turnos noturnos e diurnos, entretanto, estas diferenças não seriam tão agudas, pois são os mesmos equipamentos que as quatro áreas de atuação, dispersas entre os quatro turnos, intervêm em seus serviços diários.

Cada área de atuação dentro de um turno possui pelo menos uma maleta de ferramentas, e este fato se repete em todos os turnos. É possível encontrar em uma das áreas de atuação até mais de um conjunto de ferramentas para as mesmas necessidades funcionais de atuação.

A multiplicação das malas de ferramentas entre as equipes permanece em constante movimento. Através da rede interna de comunicação existe um canal livre para pedir ferramentas, onde é praticamente inexistente um filtro com questionamentos por parte da direção da empresa.

Como se não bastasse uma maleta para o grupo de trabalho, alguns integrantes preferem ter suas próprias ferramentas. Remetendo a idéia de que será melhor cuidada se estiver nas mãos daquele individuo. Apenas uma maleta para um determinado grupo de trabalho traz a idéia que pertence a todos, e ao mesmo tempo a ninguém, recebendo menos devoção para seus cuidados.

Existem pelo menos quatro malas para cada área de atuação (quatro sistemas), uma para cada turno, sendo que a necessidade ferramental dos turnos seriam praticamente as mesmas. A quantidade superior de ferramentas, no que diz respeito ao custo desta operacionalidade, evidencia um gasto desnecessário, encarecendo esta gestão empresarial.

Teve um fato que aconteceu em nosso turno noturno sobre a divisão da maleta de ferramentas. Um colega dividia o conjunto de ferramentas com um funcionário de outro turno, sendo que esta maleta foi formada quando, em um passado, os dois funcionários trabalharam juntos. Houve a mudança de um desses funcionários ao nosso turno, que manteve a maleta conjunta por mais de um ano com o outro turno. Este colega do outro turno noturno quis montar sua própria maleta e retirou parte das ferramentas da maleta coletiva para compor a nova, meio a contragosto do trabalhador que passou ao nosso turno.

O funcionário que chegou ao nosso turno, participava de um grupo que tinha as ferramentas próprias, este conjunto de ferramentas foi montado por um dos integrantes

do grupo atual. Quando se monta uma maleta de ferramentas é assinado um termo de compromisso entre o/os funcionário/s e a empresa. O colega do turno em que trabalho retirou as ferramentas restantes que tinha com o trabalhador do outro turno e tentou uni-las à maleta do seu grupo atual (área de atuação).

Voltando aos funcionários da nossa equipe. No começo houve aceitação das novas ferramentas à maleta do nosso turno, entretanto, a chave do cadeado que fechava a maleta permanecia com aquele que a montou inicialmente. Certo dia, o “dono” da maleta faltou, e os trabalhadores tiveram que quebrar o cadeado para atuar em alguma atividade, com a promessa de comprar um novo cadeado com três cópias, para que cada integrante pudesse ter uma. Este subgrupo da equipe noturna é formado por três funcionários.

No turno imediatamente após este ocorrido, aquele trabalhador que tinha faltado foi informado do ocorrido, e que os outros funcionários tinham a intenção de fazer três cópias para evitar que a falta de alguém prejudique o grupo. Mas os colegas que ficaram de trazer o novo cadeado esqueceram de comprá-lo. O fato de ter quebrado o cadeado, e ainda não ter comprado outro, não foi bem aceito por aquele colega que tinha montado inicialmente a maleta.

No expediente posterior, o funcionário que tinha faltado, comprou um novo cadeado, e entregou a um dos colegas uma cópia. Os trabalhadores que tinham quebrado o cadeado pagaram imediatamente o custo do cadeado, o que não foi suficiente para as críticas do “responsável” pela maleta.

O colega que faltou, sendo o mesmo que montou a maleta inicialmente, estava disposto a entregar esta maleta de ferramentas ao grupo, e montar outra especificamente a ele, trazendo inclusive ferramentas pessoais (da sua própria casa) para compor a nova maleta.

É interessante notar que não houve tentativa, por parte daquele que vai montar uma nova maleta, de superação deste problema envolvendo uma saída coletivizada. Na primeira contenda, a saída encontrada foi fazer uma nova, e não se tentou discutir uma outra solução, como por exemplo, evidenciar que a maleta pertence a todos do grupo, e portanto, todos são responsáveis, etc.

Este fato mostra que é perigoso, ou melhor, será pior cuidada, no caso de divisão da maleta. O trabalhador tendo seu próprio conjunto de ferramentas se sente mais seguro, pois a posse, e conseqüentemente o total controle se faz presente.

Diferentemente da socialização das maletas, onde traz a insegurança de dividir com outros colegas.

Por outro lado, pode-se perceber que a atenção dada aos objetos, que não estão diretamente sob a responsabilidade daqueles que os utilizam, é tida como de menor valor. Os outros dois colegas que quebraram o cadeado, em uma emergência do trabalho, não tiveram a cumplicidade de comprar um novo para o zelo da maleta. Mesmo que depois eles tenham custeado o novo cadeado.

A atitude aparentemente coletiva do detentor da chave do cadeado em entregar a maleta ao restante do grupo, e posteriormente montar a sua própria maleta traz a individualização como característica principal neste fato. O trabalho, para muitos cansativo, de se montar uma nova maleta com mais ou menos trinta itens, não é suficiente para tentar uma outra solução, que não seja entregar uma já montada e montar outra.

## **9. Conclusão**

Este trabalho teve por finalidade estudar a forma como interagem os diversos setores organizacionais da empresa de Sinalização que presta serviço de manutenção em equipamentos do sistema metroviário do Distrito Federal. Como as relações entre funcionários, o corpo técnico e direção, afetam a externalidade do serviço prestado.

Duas dissertações de mestrado foram usadas neste estudo, uma da área da Psicologia Social, e outra da Sociologia Contemporânea. O trabalho da Psicologia Social tratou o tema: Individualismo e Coletivismo Organizacional, nas manifestações de Horizontalidade e Verticalidade Organizacional. Já o estudo da Sociologia Contemporânea trouxe os principais elementos das obras de Pierre Bourdieu e Anthony Giddens.

A dissertação da Psicologia Social mostra as pesquisas anteriores que trataram destes parâmetros Organizacionais, individualismo, coletivismo, verticalidade e horizontalidade, através da aplicação de questionários. Deste trabalho retirou-se o questionário, no qual também foi utilizado na pesquisa da empresa prestadora de serviço do sistema metroviário, na área de Sinalização.

A aplicação do questionário na empresa de manutenção contrariou os resultados obtidos nos estudos anteriores sobre as dimensões organizacionais do Brasil. Nos

estudos anteriores envolvendo diversas instituições brasileiras, os resultados apresentaram predominância para o construto Coletivismo-Horizontal.

O resultado da aplicação do questionário na empresa prestadora de serviço do Metrô-DF divergiu com os trabalhos anteriores, apresentando predominância ao construto Individualismo Organizacional, com manifestação de Verticalidade.

**Tabela 7:**  
**Quadro geral relativo ao somatório das respostas destinado a cada construto (%)**

	<b>Discordância</b>	<b>Concordância</b>
<b>Individualismo</b>	32	36
<b>Coletivismo</b>	38	26
<b>Verticalidade</b>	24	49
<b>Horizontalidade</b>	43	27

**Total: N = 33**

A divergência pode ser fruto do desentrosamento entre a finalidade do serviço executado, com seu dinamismo organizacional específico, e a intenção, através do questionário, de captar este cotidiano laboral. Ver capítulo 7.1 (Individualismo Organizacional), na análise dos itens 6, 36 e 41 do questionário.

No entanto, a explicação da contrariedade do resultado estatístico deste trabalho com outros estudos anteriores, estaria vinculada à plasticidade estratégico-organizacional das inúmeras empresas e profissões diversificadas em uma sociedade complexa, como a brasileira. Sendo possível encontrar em outros grupos empresariais, ou outras formações coletivas, novas combinações entre os quatro construtos: Individualismo, Coletivismo, Horizontalidade e Verticalidade.

De acordo com a necessidade operacional da empresa pesquisada, a forma individualizada com que os diversos setores da empresa interagem afeta negativamente o serviço contratado. As diversas partes organizacionais da Sinalização trazem a característica da auto-suficiência.

A individualidade com que os diversos setores se correspondem acaba comprometendo a capacidade de melhoria contínua nas intervenções dos equipamentos em falha. A comunicabilidade interna, tão importante para o crescimento conjunto do serviço contratado, é afetada pelo isolamento setorial, e assim, não diminui o tempo

médio gasto nas atuações dos equipamentos em falha, o que está diretamente ligado à operação com os controladores do tráfego (empresa pública) e para o usuário final.

A dissertação de mestrado da Sociologia trouxe algumas contribuições teórico-metodológicas para o presente estudo. Alguns elementos da Sociologia Contemporânea foram empregados neste trabalho, como por exemplo: *habitus*, reflexividade, temporalidade, as práticas sociais como ponto frutífero da análise social, agência e estrutura, durabilidade das práticas sociais, dualidade da estrutura, segurança ontológica, regras virtuais e reciprocidade de práticas.

Foi verificado que os “isolamentos” dos diversos setores responsáveis pela manutenção atingem todos os níveis organizacionais envolvidos diretamente com a manutenção em si. Partindo da Diretoria Técnica com as quatro equipes que se revezam, as quatro equipes entre si, e no interior de uma equipe entre os subgrupos.

A direção da empresa tem o papel fundamental, e o mais importante, para mudar ou manter este cenário de “auto-suficiência” dos diversos setores. A não intervenção da diretoria acarretaria ausência, ou afrouxamento da estrutura que incide sobre os funcionários. As “ordens virtuais” estruturantes, para usar a linguagem de Giddens, devem ser implementadas na tentativa de aumentar os trabalhos coletivos entre os setores da empresa. Logicamente, a intenção da direção da empresa em aumentar a permeabilidade entre os diversos setores organizacionais está diretamente ligada à participação dos funcionários neste novo caminho.

Os funcionários também trazem uma parcela de responsabilidade sobre a deficiência de um melhor trabalho conjunto, pois são eles que reproduzem cotidianamente esta lógica individualista. Entretanto, o “isolamento” setorial das atividades remete à impotência da transformação por parte exclusiva dos agentes. Foi visto que no momento em que exige uma maior comunicabilidade, haverá, por outro lado, resistência à mudança.

A melhoria da qualidade do serviço prestado estaria diretamente ligada a uma maior integração entre os diversos setores da empresa. Por exemplo, utilizar as práticas laborais como ensinamento para as futuras intervenções, através da comunicação bem articulada.

A estrutura da empresa, cristalizada nas diretrizes e condutas internas para a realização da manutenção, e sendo representada pela Diretoria Técnica e supervisores de equipe, teria a responsabilidade principal de permanência ou mudança desta lógica interna de isolamento setorial. Os agentes representados pelo corpo técnico percebem a

estrutura como norteadora de condutas, limitando ou capacitando as ações às regras virtuais emanadas da estrutura.

A estrutura seria o motor propulsor da essência organizacional desta empresa. Pois é ela quem autoriza, limita, propõe hábitos e condutas funcionais, de acordo com a dinamicidade de serviço a ser realizado. O processo de transmitir regras estruturais com o intuito de aumentar as interações setoriais para um patamar mais coletivo, passa necessariamente pela participação e questionamento dos agentes para a formação desta nova ordem. As contribuições por parte dos agentes se tornam fundamentais à construção e ao sucesso desta estrutura que proporcionaria maior integração entre as diversas partes da empresa.

A forma de induzir nas condutas cotidianas dos agentes, diretrizes mais coletivistas, não seria impondo deveres e obrigações pela superioridade hierárquica da empresa, mas sim, trazer os funcionários para a própria criação destas diretrizes. A hierarquia empresarial teria o papel principal para a mudança organizacional, no sentido de propor o tema para a mudança, funcionando como fomentadora e, ao mesmo tempo, capacitadora das idéias, através dos canais de comunicação permanente com os agentes.

## **Bibliografia**

BOURDIEU, Pierre. *Coisas Ditas*. São Paulo, Brasiliense, 1990.

GOUVEIA, V. V. & CLEMENTE. *O Individualismo-Coletivismo no Brasil e na Espanha: correlatos sócio-demográficos*. Estudos de psicologia, vol. 5, n. 2, jul./dez. Natal-RN, 2000.

HOFSTEDE, Geert. *Culture consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, 1984.

MIRANDA, Onofre Rodrigues de. *Using a web survey on research of cultural patterns: a study among undergraduate students from a brazilian public university*. Em Sociedade Interamericana de Psicologia (Org.), XXVIII Reunião Interamericana de Psicologia, Resumos. Santiago, Chile, 2001.

MIRANDA, Onofre Rodrigues de. *Cultura Organizacional: Um estudo entre as Dimensões de Individualismo e Coletivismo e suas Manifestações de Horizontalidade e Verticalidade*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília. Instituto de Psicologia. Departamento de Psicologia Social e do Trabalho. Brasília, 2002.

NOGUEIRA, A. H. *Padrões culturais e normas para comportamento de liderança: um estudo comparativo entre empregados de empresas de previdência privada do Brasil e dos EUA*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília. Departamento de Administração. Brasília, 2001.

PETERS, Gabriel Moura. *Percursos na teoria das práticas sociais: Anthony Giddens e Pierre Bourdieu*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília. Instituto de Ciências Sociais. Departamento de Sociologia. Brasília, 2006.

ROBERT, C. A. *Organizational reflections of sociocultural identity: measuring organizational individualism, collectivism, horizontality, and verticality*. In 15Th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (Org.). Nova Orleans, Los Angeles, 2000.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture*. American psychologist, vol. 45, n.2, pp. 109-119. 1990.

TORRES, C. V. *Leadership style norms among American and Brazilians: Assessing differences using Jackson's return potencial model*. San Diego, 1999.

TRIANDIS, H. C. *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press, 1995.



# **Anexo I**

### Escala de Cultura Organizacional

#### EM SUA ORGANIZAÇÃO

Por favor, responda as perguntas seguintes considerando COMO SUA ORGANIZAÇÃO NA VERDADE É, e não como você pensa que deveria ser. Responda com base em SUAS EXPERIÊNCIAS, INCLUINDO EXPERIÊNCIAS PESSOAIS E COISAS QUE VOCÊ VIU e OUVIU. Nas questões seguintes, por "trabalhadores", nós queremos dizer você, seus colegas de trabalho, e outras pessoas que estão em um cargo semelhante ao seu na empresa. Por "supervisores" nós queremos dizer o seu supervisor direto, ou qualquer pessoa em cargos mais alto na empresa como, por exemplo, gerente.

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo e Não Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
--------------------------	---------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

1. Durante discussões de trabalho nesta organização, os supervisores falam e os trabalhadores escutam.	1	2	3	4	5
2. Nesta organização, a promoção de alguém é resultado de esforço próprio.	1	2	3	4	5
3. Aqui os trabalhadores se preocupam em alcançar metas pessoais.	1	2	3	4	5
4. Os trabalhadores esforçam-se em ajudar os novatos a se ajustarem à organização.	1	2	3	4	5
5. Geralmente os supervisores são reconhecidos pelo bom desempenho dos seus subordinados.	1	2	3	4	5
6. Nesta organização, as pessoas preferem trabalhar independentemente.	1	2	3	4	5
7. Os funcionários gostam de ir para o trabalho para que eles possam ver seus colegas.	1	2	3	4	5
8. Os funcionários nessa organização sentem-se felizes quando algum colega é promovido.	1	2	3	4	5
9. Os funcionários em todos os níveis da organização são reconhecidos quando eles têm idéias boas.	1	2	3	4	5
10. Nesta organização, está claro que autoridade flui desde os mais altos escalões para os mais baixos.	1	2	3	4	5
11. Os trabalhadores estão principalmente preocupados com as suas próprias tarefas e responsabilidades.	1	2	3	4	5
12. Nesta Organização, freqüentemente os funcionários são amigos fora do local de trabalho.	1	2	3	4	5
13. Os supervisores tratam os trabalhadores como seus iguais.	1	2	3	4	5
14. Funcionários nesta companhia socializam entre si fora do local de trabalho.	1	2	3	4	5
15. Nesta organização, a comunicação é predominante formal.	1	2	3	4	5
16. Nesta organização, os trabalhadores cuidam de si mesmo.	1	2	3	4	5
17. A maioria dos trabalhadores se sente apreensiva quando precisa pedir ajuda para os supervisores.	1	2	3	4	5
18. É comum para os supervisores e trabalhadores terem conversas casuais (eventuais).	1	2	3	4	5
19. Os Trabalhadores nesta organização trabalham bem em grupos.	1	2	3	4	5
20. A maioria dos trabalhadores não se sentiria à vontade ao questionar a autoridade do seu supervisor.	1	2	3	4	5
21. Os trabalhadores freqüentemente ajudam uns aos outros com suas tarefas.	1	2	3	4	5
22. Nesta organização a avaliação de desempenho é realizada entre todos os cargos.	1	2	3	4	5
23. Os funcionários aqui gostam de suas próprias tarefas.	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não Concordo e Não Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

24.	Os colegas de trabalho nesta organização são como membros de sua família.	1	2	3	4	5
25.	Os supervisores e gerentes têm benefícios especiais, como por exemplo, estacionamento privativo.	1	2	3	4	5
26.	Nesta organização os trabalhadores se preocupam com o bem estar do grupo ao qual fazem parte.	1	2	3	4	5
27.	Os funcionários nesta organização são confortavelmente chamados pelo primeiro nome pelo supervisor imediato.	1	2	3	4	5
28.	Esta organização patrocina eventos sociais externos.	1	2	3	4	5
29.	Os trabalhadores buscam obter reconhecimento pessoal por suas realizações.	1	2	3	4	5
30.	É comum a realização de comemorações, tais como, aniversário de funcionários.	1	2	3	4	5
31.	A administração se esforça para fazer este um lugar familiar e amigável para se trabalhar.	1	2	3	4	5
32.	Os trabalhadores são mantidos informados sobre notícias importantes da organização.	1	2	3	4	5
33.	As pessoas sentem-se livres para discutir preocupações relacionadas ao trabalho e ou pessoais com os seus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
34.	Os supervisores têm privilégios especiais em relação aos outros trabalhadores.	1	2	3	4	5
35.	Há um forte espírito de cooperação aqui.	1	2	3	4	5
36.	As tarefas que desempenho nesta empresa não requerem ajuda dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
37.	Nesta organização, a experiência é mais valorizada que o status.	1	2	3	4	5
38.	Nesta organização, é fácil dizer quem administra.(quem é o encarregado do quê).	1	2	3	4	5
39.	Os trabalhadores freqüentemente aprendem suas tarefas pelo processo de tentativa e erro.	1	2	3	4	5
40.	Os horários das refeições são vistos como um tempo de socialização para os trabalhadores.	1	2	3	4	5
41.	A maneira pela qual desempenho minhas atividades diz respeito somente a mim.	1	2	3	4	5
42.	Os supervisores pedem opinião dos trabalhadores quando são tomadas decisões importantes.	1	2	3	4	5
43.	Nesta Organização, os funcionários não acham apropriado perguntar para os outros funcionários sobre suas vidas pessoais.	1	2	3	4	5
44.	Nesta organização, é fácil para os trabalhadores pedirem aos seus colegas de trabalho ajuda quando eles precisam.	1	2	3	4	5
45.	A competição é estimulada entre os indivíduos nesta organização.	1	2	3	4	5
46.	Os trabalhadores e supervisores fazem suas refeições lado a lado às mesmas mesas.	1	2	3	4	5
47.	A avaliação de desempenho é também realizada para os chefes e supervisores.	1	2	3	4	5
48.	As decisões tomadas pelos supervisores não são questionadas.	1	2	3	4	5
49.	Meus colegas de trabalho se preocupam com o meu "bem-estar".	1	2	3	4	5

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo e Não Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
--------------------------	---------------	-------------------------------------	---------------	--------------------------

50. Os trabalhadores se sentem livres para discordar dos seus supervisores em público.	1	2	3	4	5
51. Os supervisores têm pouco tempo para os seus subordinados.	1	2	3	4	5
52. Ao tomar decisões, os supervisores consideram as necessidades de funcionários.	1	2	3	4	5
53. Os supervisores mantêm os trabalhadores informados sobre os assuntos que os afetam diretamente.	1	2	3	4	5

**Naturalidade:** \_\_\_\_\_

**Idade:** \_\_\_\_\_ **Local de moradia:** \_\_\_\_\_

**Escolaridade:** \_\_\_\_\_ **Ocupação:** \_\_\_\_\_

**Estado civil:** \_\_\_\_\_

**Tempo de empresa (Siemens):** \_\_\_\_\_

**Tempo geral de serviço no sistema metroviário (outras empresas):** \_\_\_\_\_