



1290000417



TCC/UNICAMP M876h



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS-UNICAMP  
CE-752: Monografia I  
Coordenadora: Sônia Tomazini

# HUMANIZAÇÃO DAS TÉCNICAS NA ADMINISTRAÇÃO?

Aluna: Renata H. Dias Moysés  
Orientador: José Newton Cabral Carpintéro

Campinas, dezembro de 2001

TCC/UNICAMP  
M876h  
IE/417

**CEDOC/IE**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
1. O CONTEÚDO E AS FORMAS DA AÇÃO ADMINISTRATIVA.....	2
1.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS E FORMAS DE GESTÃO.....	3
1.2. O PROCESSO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL AS MUDANÇAS E AS FORMAS DE GESTÃO.....	11
2. A GESTÃO PARTICIPATIVA COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA PARA IMPLEMENTAR ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM.....	27
2.1. A QUESTÃO DA PARTICIPAÇÃO E DO COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO POR PARTE DOS FUNCIONÁRIOS.....	31
2.2. AS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM, AS EMPRESAS DA NOVA ECONOMIA E O CAPITAL INTELECTUAL.....	33
3. AS NOVAS FORMAS DE GESTÃO E A GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS.....	34
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	47

# “Humanização das técnicas na Administração?”

## Abstract

*This paper subject shows the evolution of relationship between the company and organization system (employee, partners, clients, supplier, distributor, environment and community) highlighting the humanization of Administration technique through people manager.*

## Introdução:

“... o desempenho de uma empresa não diz respeito apenas a seu ativo fixo, tampouco à importância do capital de que ela dispõe, mas também, e talvez mais ainda, à natureza das relações entre seus atores, à sua disposição para um projeto...” (Lorino, 1992).

À medida que a humanidade avança no tempo, o relacionamento entre as pessoas torna-se um objeto de estudo cada vez mais importante, pois afirmam algumas teorias de administração que na fábrica do futuro, os funcionários não serão encarados como meio de produção, e sim como membros de uma comunidade, com valores, objetivos e rituais em comum.

As pessoas continuam sendo citadas como sendo os motores da produção do passado, presente e futuro. A diferença entre o operário americano que montava o modelo T na Ford de 1917 e o homem que hoje ocupa o chão de fábrica será a sua capacidade de influir, melhorar e inovar. Esse poder é consequência direta do difícil, mas progressivo, desmanche da hierarquia, democratização da informação e do conhecimento, da formação de funcionários altamente capacitados e treinados para realizar múltiplas tarefas, liderar e organizar.

A proposta deste trabalho é entender essa suposta transformação, tendo como objeto de análise a evolução da **arte de se relacionar seja** com parceiros, funcionários, sócios, meio ambiente, comunidade, consumidor, fornecedores e distribuidores. Para isso será feita uma retrospectiva das teorias que precederam a

atual Teoria Administrativa para entender quais foram às mudanças qualitativas que ocorreram e suas contribuições para o atual sistema organizacional e sua gestão.

## **1. O CONTEÚDO E AS FORMAS DA AÇÃO ADMINISTRATIVA.**

Uma forma de entender a administração seria vê-la como a ação de “organizar as atividades humanas sistematicamente, isto é, utilizar como base para realizar e avaliar essas atividades, um método ou corpo teórico formado por preceitos, regras, princípios, normas e empregá-lo com um fim precípua preestabelecido e generalizado para todo o sistema social, no caso o lucro, somente ocorre, em sua forma acabada, a partir do capitalismo industrial”.(Teixeira, 1993:4).

A administração apresenta cada vez mais importância social, pois é um processo que procura assegurar a eficácia e eficiência das organizações, e como já havia assinalado Fayol, é importante em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos-individual, familiar grupal, organizacional ou social. Outra concepção seria “É a arte de tecer inter-relações dinâmicas no ambiente, interno e externo a uma organização. Inter-relações estas que, acima de tudo são humanas e sociais e, portanto, refletoras de diferentes formas organizacionais, de planejamento e de direção e, sobretudo, contrastantes formas de poder e de controle”.(citado em Carpintéro).

A despersonalização ou impessoalidade da administração, e, claro, também é resultado de práticas existentes há muitos anos e generalizadas nas diferentes organizações, como também da visão teórica presente em grande parte dos autores da área e transmitidas/repetidas na grande maioria das escolas de Administração; sendo assim são raras as pessoas que consideram e entendem a administração como resultado de relações entre pessoas, em diferentes organizações, nas quais a matéria-prima principal é a atividade humana.

Muitos teóricos da administração iniciam seu trabalho pelo estudo da coordenação das ações de um grupo de pessoas; isto ratifica a relação com a arte

de governar; exercer poder sobre homens e coisas, que se transforma e se modifica de acordo com condições históricas, sociais, econômicas e culturais específicas.

A noção de governo toma força a partir do século XVI, relatando os problemas e o cenário histórico do período e as transformações ocorridas na sociedade que revelam a importância da administração com o alcance de objetivos do conjunto de pessoas que é governada: “O interesse individual – como consciência de cada indivíduo constituinte da população – e o interesse geral – como interesse da população, quaisquer que sejam os interesses e as inspirações individuais daqueles que a compõem – constituem o alvo e o instrumento fundamental do governo da população. Nascimento, portanto de uma arte ou, em todo caso, de táticas e técnicas absolutamente novas”.(Foucault, 1979:283).

Incorporaram-se novos princípios à medida que as mudanças na própria sociedade tornaram necessárias novas formas de gerenciá-la. Tratara-se, na arte de governar, de três princípios: soberania, disciplina e gestão governamental, que tinha na população seu alvo principal e nos dispositivos de segurança seus mecanismos essenciais.

Na prática as diferentes organizações, que se utilizam de forma generalizada do trabalho humano, geram processos, técnicas, políticas e estratégias de gerenciamento, que passam a ser objeto de estudo e sistematização, através das teorias, que mostram, descrevem e até receitam princípios, normas e estratégias, visando adequar o conjunto das organizações do sistema à dinâmica da acumulação. Essas práticas e teorias correspondem a determinadas formas de produção, formas de concorrência e fases do desenvolvimento do capitalismo, refletindo, portanto, condições estruturais e do desenvolvimento do capitalismo.

As escolas específicas do pensamento administrativo procuram resgatar a administração como área de estudo das ciências humanas e, desta forma, seria mais a capacidade que o homem tem de dominação da matéria do que simplesmente ciência.

## **1.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS E FORMAS DE GESTÃO.**

A sistematização de uma análise comparativa entre as diferentes escolas administrativas e suas relações básicas com a discussão hoje presente na área permite compreender a **evolução** deste campo de conhecimento e a adaptação às mudanças ocorridas nas organizações e na sociedade.

Uma forma de agrupar as teorias econômicas pode ser a seguinte:

- Científica ( taylorismo-fordismo): a ênfase recai sobre o controle do trabalho através do controle das decisões que são tomadas no curso do trabalho, em nome da maior produtividade do trabalho ou da maior eficiência do trabalho. A “gerência científica” permitiria ao capitalismo controlar desde a execução objetiva do trabalho até a sua concepção subjetiva. A ambição de Taylor era objetivar o fator subjetivo do trabalho, do qual a empresa não tinha domínio, e o fez, através da apropriação do conhecimento que os trabalhadores já possuíam. E ele conseguiu: obteve sucesso e generalizou-se como método “científico” de gestão.

Já Ford ampliou e desenvolveu a proposta com a introdução da linha de montagem, passando a administrar a forma de execução de trabalho individual, agora de forma coletiva, e integrando as tarefas dos vários trabalhadores parciais na esteira da linha de montagem.

- Relações Humanas: a abordagem humanística surge como um movimento de reação e oposição à teoria clássica científica, enfocando as pessoas em contraposição às técnicas de divisão e racionalização do trabalho, de distribuição de competência, etc. O alvo agora é a ciência social a partir do estudo da estrutura informal das organizações, considerando as relações pessoais entre os membros da empresa, o estilo de liderança das chefias, a auto realização no trabalho, as condições de utilização da criatividade no trabalho, e a idéia da gestão participativa, como forma de incluir os operários nas metas empresariais e motivá-los para seu alcance. Destaca o papel da comunicação, da participação e da liderança, na consecução da eficiência desejada.

As técnicas de relações humanas e de cooperação tornariam possível a tarefa de conciliar e harmonizar as funções primordiais – a econômica (produção de bens e serviços) e a social (satisfação dos integrantes) - da organização industrial.

- Comportamental (Behaviorismo): sua formulação sobre a racionalidade limitada das decisões é herdada da tradição keynesiana e reconhece que os limites às decisões dos agentes econômicos residem mais na incapacidade dos indivíduos e organizações em reconhecer os resultados de suas ações presentes do que no ambiente externo. O conceito de incerteza é fundamental para a compreensão das diferenças entre as empresas e suas distintas estratégias competitivas. As análises comportamentais tornam a teoria administrativa mais dinâmica, pois procuraram estabelecer relações entre o sucesso das organizações empresariais e os sistemas administrativos ou modelos organizacionais e de gestão mais adaptados e adequados às mudanças constantes no ambiente econômico.

- Contingencial: pode ser considerado ainda o mais recente estágio da teoria administrativa que permite concretizar a concepção da organização como um sistema aberto, ao colocar a ênfase no ambiente de atuação das organizações e procurar mostrar que as características ambientais (econômica política, social e cultural), são condicionantes importantes das características organizacionais. A partir dessa teoria, se evidencia que não existe uma única e exclusiva forma de administrar ou de organizar as empresas, sendo assim não cabe a proposição de uma nova forma de gestão, pode-se dizer que realiza uma síntese de todos os conceitos administrativos desenvolvidos pelas abordagens citadas anteriormente.

A administração passou a ser considerada como o processo que resulta da interação dos subsistemas e faz funcionar este sistema de produção e distribuição. Do ponto de vista teórico esta é a abordagem predominante hoje. As organizações assumirão “formas e conteúdo” de acordo com as características ambientais relevantes com que se defrontam e o relativismo passa a ser à base das práticas administrativas, deixando de haver uma única melhor maneira de se organizar, ou de se administrar para se tornar eficiente, eficaz e, agora, competitivas. O estudo das

relações entre a empresa, o mercado e a sociedade visam identificar as variáveis de maior impacto sobre a organização produtiva.

Desde a década de 60 diferentes autores procuraram mostrar o peso cada vez maior na administração da valorização das contribuições dadas pelos trabalhadores, clientes, distribuidores e fornecedores. A visão sistêmica apenas se anunciava nas diferentes proposições teóricas e a percepção da importância do homem e dos estudos comportamentais apenas se iniciava.

A importância das pessoas nas diferentes organizações vai se tornando cada vez maior à medida que as próprias pessoas vão se tornando mais qualificadas e exigentes em suas relações com as empresas. As empresas, em seu processo de adaptação constante, passam a considerar estes dois aspectos em sua ação administrativa.

O contínuo processo de mudanças organizacionais, na forma e conteúdo, levaram à necessidade de novas técnicas administrativas. Uma consequência da visão tradicional das organizações é sua abordagem funcional através das especializações das atividades exercidas.

As diferentes áreas funcionais continuam importantes para analisar as mudanças nas técnicas administrativas mais adaptadas às novas estratégias empresarias, em especial àquelas voltadas à interpretação das próprias áreas, antes tão especializadas, e a maior integração com o ambiente de atuação da empresa.

Nas diferentes áreas funcionais pode-se perceber esta tentativa de "humanização" das técnicas adotadas com ampliação de visão específica do setor e suas tentativas de integração interna e externa à própria organização, tendo como centro a idéia de humanização e das relações intertemporais.

Outra forma de discutir e entender esta evolução da teoria administrativa pode ser através imagens às quais estão associadas o funcionamento das organizações; Morgan faz uma análise que foi resumida por Wood da seguinte forma:

## **Organizações como máquinas: Ford e a produção em massa**

### **As origens da organização mecânica**

A palavra organização vem do grego *organon*, que significa instrumento. Organizações são, portanto, uma forma de associação humana destinada a visualizar a consecução de objetivos predeterminados.

Mas este conceito perdeu força prática em algum ponto do desenvolvimento capitalista, quando as organizações passaram a ser fins em si mesmas. Pode-se afirmar que esta transformação está de alguma forma ligada à mecanização do trabalho e suas conseqüências.

A vida humana sofreu profunda transformação. A produção manual deu lugar à produção em massa; a sociedade rural deu lugar à urbana e o humanismo cedeu ao racionalismo. Todo o sistema de valores e crenças foi afetado. *"... Tudo que era sólido desmanchou no ar..."*.

Max Weber observou o paralelo entre a mecanização da indústria e a proliferação das formas burocráticas de organização. Segundo ele, a burocracia rotiniza a administração como as máquinas rotinizam a produção.

Weber definiu a organização burocrática pela ênfase na precisão, velocidade, clareza, regularidade, confiabilidade e eficiência atingidas através da criação de uma divisão rígida de tarefas, supervisão hierárquica e regras e regulamentos detalhados.

As organizações burocráticas são capazes de rotinizar e mecanizar cada aspecto da vida humana, minando a capacidade de uma ação criadora.

A origem da Teoria Clássica da Administração está ligada à combinação de princípios militares e de engenharia. O gerenciamento, sob este prisma, é visto como um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

A idéia central continua sendo que as organizações são sistemas racionais que devem operar da forma mais eficiente possível.

Enfocar e administrar as organizações como máquinas significa fixar metas e estabelecer formas de atingi-las; organizar tudo de forma racional, clara e eficiente; detalhar todas as tarefas e, principalmente, controlar.

Após dois séculos de industrialização e desenvolvimento capitalista, temos estes valores já interiorizados. Quando do seu surgimento, o gerenciamento científico foi visto como solução para todos os problemas. Ainda hoje muitas

indústrias, ou mesmo unidades ou departamentos dentro de empresas, encontram na administração científica uma resposta para os seus problemas. Mas isto pressupõe condições ambientais estáveis, produtos com poucas mudanças ao longo do tempo e previsibilidade do fator humano.

Ocorre que a aceleração das mudanças sócio culturais e econômicas tem levado ao desaparecimento dessas condições. Além disso, as organizações orientadas pelo enfoque gerencial mecanicista tendem a gerar um comportamento caracterizado pela falta de visão crítica, apatia e passividade. O foco do controle sobre as partes inibe o autocontrole e o controle entre as partes, resultando num baixo grau de envolvimento e responsabilidade e provocando nessas organizações uma fragilização diante do ambiente.

O mecanicismo baseia-se na racionalidade funcional ou instrumental, que indica o ajuste das pessoas e funções ao método de trabalho ou a um projeto organizacional predefinido. Uma racionalidade substantiva, ao contrário, encoraja as pessoas a julgar e adequar seus atos às situações, incentivando a reflexão e a auto-organização.

Vivemos, entretanto, um novo período, caracterizado pela alteração acelerada do ambiente. Tanto do ponto de vista do mercado de trabalho, quanto sob o aspecto organização, a realidade é diferente daquela que gerou a visão mecanicista.

### **Henry Ford e a produção em massa**

Neste novo sistema, o operário não tinha perspectivas de carreira e tendia a uma desabilitação total. Além disso, com o tempo, a tendência de superespecialização e perda das habilidades genéricas passou a atingir também os demais níveis hierárquicos.

Depois de algum tempo, Ford estava apto produzir em massa praticamente tudo de que necessitava. Mas ele mesmo não tinha idéia de como gerenciar globalmente a empresa sem ser centralizando todas as decisões. Esta é uma das principais raízes do declínio da empresa nos anos 30.

Quinze anos mais tarde, em 1926, Ford publicou o artigo "Mass Production". O impacto dos conceitos relatados moldou as organizações ao longo de décadas e as suas influências atravessaram fronteiras geográficas e ideológicas.

Vários pesquisadores agora se detêm no estudo da mensuração do grau em que a permanência deste paradigma impeliu, ou dificultou, a evolução da indústria ocidental e sua perda de competitividade. Através desta análise pretendem construir planos para superar o impasse.

Parece óbvio que a existência do paradigma não é suficiente para tudo explicar. Questões como a falta de políticas industriais mais bem definidas e orientadas, o declínio da qualidade da educação em vários níveis, o fenômeno do capitalismo de papel e os movimentos sociais em geral podem e devem ser considerados se quisermos estabelecer um quadro referencial mais amplo.

Mas é igualmente verdade, e facilmente observável, que os princípios administrativos próprios deste paradigma tendem a se tornar anacrônicos e impraticáveis diante do quadro de mudanças que hoje ocorrem. O que é importante notar é que esta afirmação tende a ser validada pela prática, mas ainda não o é em toda a sua amplitude. Isto equivale a dizer que parte dos princípios tayloristas - fordistas ainda são válidos em muitas condições específicas de empresas, meio ambiente, tecnologia...

### **Organizações como organismos: Toyota - ascensão da produção flexível**

#### **A descoberta das necessidades organizacionais e dos imperativos do meio ambiente**

No início do século, a idéia de que empregados são pessoas com necessidades complexas, que precisam ser preenchidas, para que possam ter uma *performance* adequada no trabalho, não era nada óbvio.

Elton Mayo foi um dos primeiros a codificar as necessidades sociais no local de trabalho, a identificar a existência e importância dos grupos informais e a focar o lado humano da organização.

Outra contribuição notável foi dada por Abraham Maslow. Ele conceituou o ser humano como organismo psicológico que procura satisfazer suas necessidades de crescimento e desenvolvimento, motivado por uma hierarquia de necessidades fisiológicas, sociais e psicológicas.

Herzberg e McGregor, por sua vez, abordaram a questão da integração dos indivíduos nas organizações através de funções mais enriquecedoras. Isto levaria a maiores níveis de criatividade e inovação. Surgiu daí a idéia de Gerenciamento dos recursos Humanos, trazendo conceitos como autonomia, autocontrole, envolvimento e reconhecimento.

Os membros do Instituto Tavistock, da Inglaterra, foram os iniciadores da Abordagem Sociotécnica, procurando traçar uma correlação de interdependência entre as necessidades técnicas e humanas nas organizações.

A moderna teoria contingencial tem tido contribuições dos trabalhos de Lawrence e Lorsch. Eles enfocam essencialmente a necessidade de diferenciação das organizações para fazer frente aos diferentes tipos de mercado e o imperativo da flexibilidade.

Mintzberg, por sua vez, desenvolveu uma tipologia das organizações na relação com o meio ambiente. Para ele, a organização efetiva depende de uma série de inter - relações entre estrutura, porte, idade, tecnologia e as condições da indústria na qual ela opera.

Num extremo, Mintzberg coloca a Burocracia Mecânica, que só é eficiente em ambientes estáveis e executando tarefas simples. No outro extremo, está a *adhocracia*, capaz de sobreviver em ambientes instáveis e executar tarefas complexas.

Uma crítica que pode ser feita à visão contingencialista é que ela superestima o poder e flexibilidade das organizações e subestima o poder do meio ambiente.

### **Organizações como cérebros-Volvo: o caminho da flexibilidade criativa**

Segundo Simon, as organizações não são totalmente racionais, pois seus membros têm acesso a redes limitadas de informação. Esta limitação é contornada pela criação de planos, normas e procedimentos, que visam a simplificar a realidade organizacional. Enquanto que as organizações de caráter mecanicista possuem sistemas decisórios rígidos, as organizações de caráter organicista utilizam processos mais flexíveis.

Existe, além disso, uma ligação entre a capacidade de processamento e análise de informações, e o modelo organizacional adotado.

Uma questão pertinente é a avaliação do impacto da informatização sobre a sociedade em geral e sobre as organizações em particular. Tornar-se-ão as organizações mais inteligentes? Tudo dependerá da sua capacidade de aprender.

Então, a questão a ser colocada é: como um sistema pode ser projetado para aprender como cérebro? A cibernética enfoca esta questão através do estudo da informação, comunicação e controle. O ponto central é a capacidade de auto-regulação.

Quatro princípios foram desenvolvidos a partir dos conceitos de *single-loop*, são as seguintes:

- Capacidade de sentir ou monitorar o ambiente,
- Relacionamento das informações colhidas com normas predefinidas,
- Detecção das variações e
- Início da correção.

Numa organização mecanicista, ou burocrática, a fragmentação do trabalho e da estrutura desencoraja a autonomia. Adicionalmente, os sistemas de avaliação, recompensas e punições representam um empecilho ao *double-loop*, ou ciclo de melhoria.

Certas ações podem, entretanto, levar ao desenvolvimento dessas características. Por exemplo: encorajar posturas abertas, novas visões e riscos; evitar estruturas rígidas; descentralizar a tomada de decisão e dar autonomia aos grupos ou departamentos.

## **1.2. O PROCESSO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL AS MUDANÇAS E AS FORMAS DE GESTÃO.**

Um ambiente em constante mutação, com alterações cada vez mais rápidas e significativas exigem uma empresa com capacidade de adaptação crescente ao seu

ambiente, de acordo com o que é verificado nas organizações de aprendizagem ou organizações como cérebro.

Diante disso, é fundamental que as empresas passem por um processo de transformação intenso, no qual o comportamento humano assume uma grande importância. Além disso, as empresas adaptativas devem ser flexíveis e resilientes, estando sempre abertas a novas idéias e percepções, desenvolvendo intensamente a criatividade e as inovações, de maneira a ampliar a capacidade e agilidade de resposta às alterações do ambiente.

A cultura empresarial e os seus valores são fundamentais para promover a interação entre o ambiente externo e as estratégias da organização, de forma a se constituir num facilitador do processo de adaptação às mudanças.

A única circunstância permanente ao longo dos tempos é a mudança. Se assim é, não deveria surpreender o ambiente contemporâneo.

Frente à mudança, todos, administrados e administradores vivem em permanente sobressalto, pois, o que era... já não existe mais, o recomendado e sugerido ainda ontem... hoje parece ultrapassado. E o que mais surpreende: as mudanças não são mais marginais, não são apenas reformas representadas por pequenos acréscimos, modificações e melhorias sobre algo pré-existente. Ao contrário, altera os fundamentos, a essência da questão em apreço e, não raro, configuram uma situação oposta a que até então prevalecia.

A rigor, o que tem surpreendido não é a mudança, mas sim, a velocidade com que esta tem se verificado.

Harvey (1994, p.219) "A experiência da compreensão do tempo-espaço é um desafio, um estímulo, uma tensão e, às vezes, uma profunda perturbação, capaz de provocar, por isso mesmo, uma diversidade de reações sociais, culturais e políticas".

A velocidade da mudança constitui o pano de fundo do ambiente organizacional contemporâneo, ponto de convergência entre as diferentes abordagens funcionais; assim é que, os recursos humanos enfatizam que só os trabalhadores e gerentes dotados de conhecimentos multidisciplinares, de novas habilidades e comportamentos serão capazes de se ajustarem à complexidade e ambigüidade do novo ambiente do novo ambiente empresarial, assim como de

atuarem enquanto agentes centrais do diferencial competitivo da empresa (Chiavenato, 1996).

### **Ambiente de negócio em mutação**

Há vários fatores a serem considerados pelas organizações, quando se analisam as influências do ambiente nas mudanças organizacionais e nas formas de gestão. O ambiente é tanto mais incerto quanto mais dinâmico e complexo ele se apresenta. O dinamismo pode ser incrementado por vários fatores. A rápida mudança tecnológica, que envolve produtos, processos ou seus usos, significa que é provável que as transformações ocorram rapidamente, e, portanto a organização deve estar próxima das atividades de seus fornecedores, fornecedores potenciais, clientes e competidores.

O conceito de dinamicidade, mudando os ambientes interno e externo à organização, e a interação contínua entre estes e a estrutura, funções e gerenciamento organizacionais são temas que devem ser amplamente discutidos em um processo de transformação. O domínio desses temas confere à organização o que é chamado de adaptabilidade.

Conforme o ambiente de negócios se torna mais complexo e competitivo, mais graves se tornam às conseqüências da resistência à mudança. O segredo da sobrevivência da organização em um ambiente mutável, e então turbulento, é sem dúvida a capacidade de adaptação, de adequação que a empresa apresentar. A nova organização é confortável, flexível, talvez até mutante, tal qual o ambiente em que vive.

De acordo com Kanter (1995) as organizações, atualmente, estão enfrentando mudanças de três tipos: tecnológicas, que pressionam as organizações e as pessoas nelas inseridas, a novos desafios; humanas, tornando as empresa, os empregados e clientes menos leais, mais instáveis, mais exigentes e aptos a escolher o trabalho/produto e, as mudanças estruturais, que estão reformulando fronteiras entre as indústrias e entre os países. Mohrman e Mohrman Jr. (1995), entendem que, para as organizações conseguirem introduzir tais mudanças é de suma importância o processo de inovação.

Neste mundo de competitividade intensa, as organizações não podem, por longo tempo, dar-se ao luxo de serem seguidoras e esperar que alguém inove. Para Kanter (1995) elas devem buscar a vantagem de ser a primeira. Se não forem a primeira com alguma coisa nova, alguma melhoria, algo que os clientes desejam, talvez seja tarde, porque a concorrência já terá pego o cliente.

### **Transformação**

Um dos mais sérios desafios da nova realidade empresarial é balancear o risco de desestabilizar a organização contra o risco de mudar muito devagar. Em um ambiente altamente mutável, o sucesso da organização depende da habilidade do executivo em diferenciar o risco da mudança organizacional. Para Burgin e Koss (1993), toda escolha carrega riscos e retornos. Não fazer nada, ou perseguir incrementos somente, geralmente leva à estagnação, e organizações estagnadas sofrem de resultados pobres, rigidez, orientação de curto prazo e falta de inovação. A mudança programada ou a mudança estrutural isolada leva a benefícios de curto, ocasionalmente de médio prazo, mas não gera a estratégia de longo prazo e a vantagem competitiva que a organização requer. Já a transformação oferece a possibilidade de gerar a saúde estratégica necessária para que a empresa prospere no próximo século.

Transformação organizacional é o processo através do qual as organizações tradicionais, burocráticas, hierárquicas, lentas e inflexíveis mudam de estado e se tornam estrategicamente saudáveis. É assim que Burgin e Koss referem-se à transformação organizacional como um processo. Segundo eles, estrategicamente saudável é o termo que caracteriza as organizações que respondem efetivamente à mudança, antecipam-se às mudanças de forma a se beneficiar, e que conduzem a mudança em toda a indústria em que atuam. A transformação para uma organização estrategicamente saudável tem como produto uma organização de alto desempenho, tem condições de sobreviver e prosperar no ambiente de negócios global e turbulento.

Há muitas características organizacionais importantes que conduzem a transformação de uma empresa tradicional para uma organização de alto desempenho: visão, valores, estratégias, estrutura organizacional, sistemas e

cultura. Em cada uma dessas arenas, a organização precisa passar por processos específicos para efetuar mudanças. Apesar de algumas destas mudanças parecerem incrementais, elas tornam-se parte de transformação de uma companhia, se elas acontecem dentro de um novo contexto.

Organizações de alta performance sustentam a superioridade de desempenho financeiro, de qualidade e serviços, dia após dia, ano após ano. Elas desenvolvem uma trilha, um registro de sucesso no modo de fazer negócios. Percebem a mudança rapidamente, respondem a ela e, depois de um período de ajuste, move-se na direção apropriada. A nova organização lida com a mudança de maneira leve, fluida. Suas características são inovação constante e contínua nos produtos, serviços e processos. Têm como outro atributo a velocidade, incluindo a velocidade apropriada ao mercado, e pronto comprometimento de recursos.

### **Construindo a visão**

Todo o processo de transformação organizacional acontece de acordo com a visão da companhia. Kotter (1996) mostra porque a visão é essencial ao comprometimento, no tocante a criar um futuro para a organização, e descreve que, dentro de um processo de mudança, uma boa visão serve para 3 importantes propósitos:

- Esclarecer a direção geral da mudança, simplificando centenas de decisões mais detalhadas,
- Motivar as pessoas a agirem na direção certa, mesmo que os primeiros passos sejam pessoalmente dolorosos e
- Ajudar a coordenar as ações de pessoas diferentes de uma maneira efetiva.

A visão da empresa está encoberta em seus valores e em seus objetivos fundamentais. Collins e Porras (1998) afirmam que nas empresas de sucesso duradouro esses valores e objetivos permanecem invariáveis. Essas empresas compreendem a diferença do que deve estar aberto a mudanças e do que nunca deve ser mudado e essa capacidade de administrar continuidade e mudança está vinculada à capacidade de desenvolver uma visão. Segundo esses autores, ainda, é

a visão que indica quais os princípios básicos que devem ser preservados, e qual é o futuro para o qual se deve evoluir.

Essa abordagem é extremamente válida quando se considera um ambiente turbulento como o que se está analisando. As mudanças ditam incertezas, e o lugar onde se quer ir, muda conforme se altera o ambiente no qual se está inserido.

A declaração de uma visão faz com que a definição da missão da companhia, o próximo passo relevante para uma efetiva administração estratégica, seja uma tarefa mais simples. O enunciado da missão define qual é o negócio da companhia, quais são seus objetivos para o longo prazo, e qual é a estrutura ideal a ser adotada para alcançá-los. Os elementos da visão e da missão combinam-se para fornecer à organização a base de todos os seus propósitos, objetivos e valores.

### **Administração Estratégica**

Para garantir a sobrevivência organizacional é preciso que existam estratégias claras, que considerem todos os elementos fundamentais da companhia, os clientes, fornecedores e concorrentes. Que enfoquem principalmente os aspectos internos, da própria organização, assim como sua história, valores e políticas, o caminho que pretende seguir, e os recursos que ela tem disponíveis, ou que terá que buscar, para concluir sua trilha de sucessos.

A nova organização tem sido alinhada por processos, fomentando assim o multifuncionalismo e a flexibilidade das pessoas, seja individualmente ou reunidas em times. Esse novo alinhamento, além de criar um comprometimento natural nas pessoas envolvidas no processo, torna mais claro que a organização é um todo, que trabalha conjuntamente em busca de um único objetivo comum.

A responsabilidade por planejar e implementar a transformação é destinada aos membros do time de liderança, dos condutores do projeto na organização. O primeiro passo é reunir informação sobre fracassos e sucessos anteriores. Esse processo ajuda a descobrir as barreiras à inovação planejada. No geral, quanto maior foi a resistência à mudança no passado, maior é a necessidade, no presente, de discussões formais e informais sobre problemas e planos. Essas discussões, além de superar dificuldades, também podem acabar com o medo de mudança. A

melhor maneira de reunir informações é permitindo um *feedback* apropriado e contínuo.

Com o foco em um ponto inicial, e atacando pontos críticos, a organização aprende seu caminho através da transformação. Burgin e Koss (1993) afirmam que a aprendizagem primeiro ocorre no domínio pessoal. As pessoas dentro da organização desenvolvem competências em sistemas, e processos, resolução de problemas em grupo, diálogo, *empowerment*, e sensibilidade aos clientes. Enquanto a transformação acontece, o domínio pessoal cresce na aprendizagem organizacional. O papel das pessoas nas organizações vai se tornando cada vez mais central, principalmente para sua capacidade de transformação e inovação.

### **Cultura e Valores**

A cultura corporativa é um dos elementos importantes na consecução das vantagens competitivas, pois deve prover interação entre ambiente externo e a estratégia da organização, constituindo-se em facilitador do processo de adaptação à mudança.

Para Kotter (1996), cultura se refere a normas de comportamento e valores compartilhados entre um grupo de pessoas. O autor defende que muitas destas forças sociais podem influenciar fortemente o comportamento humano e, por isso, são extremamente importantes em um processo de transformação. As novas práticas introduzidas com a transformação devem necessariamente ser ancoradas nas normas e nos valores dos grupos.

Burgin & Koss (1993) afirmam que a cultura organizacional resulta da interação dinâmica da estratégia, estrutura, sistemas, trabalhos, pessoas e liderança gerencial. Para desenvolver culturas de alto desempenho, os executivos devem estar constantemente analisando os pontos fortes e fracos da cultura organizacional, e focar a atenção nos valores de alto desempenho. O foco claro nesses valores é um aspecto crítico do planejamento e da implementação da transformação organizacional.

## **A importância da inovação, criatividade, conhecimento e aprendizagem para as mudanças organizacionais**

Kuczarski (1998:63) define a inovação como uma “atitude que permite às empresas enxergar o presente pelo olhar do futuro”. Segundo ele, inovar não se resume em lançar novos produtos, nem tampouco dar vida nova aos antigos. A inovação é uma maneira de vencer a concorrência, diferenciar-se das empresas de um setor, e apresentar novidades para o mercado, fazendo com isso que os lucros aumentem e a receita melhore.

Para o autor, as organizações já esgotaram seus recursos possíveis para reduzir mão- de- obra, cortar custos unitários e simplificar processos. O desafio das organizações agora é maximizar os lucros, aumentar a produtividade e garantir a satisfação de funcionários e acionistas. Para isso, é preciso que a organização crie uma consciência inovadora. Ele afirma que organizações que transformam seus negócios com a adoção de uma mentalidade realmente inovadora apresentam grande crescimento.

Deve-se saber usar a inovação como uma valiosa ferramenta competitiva, para aprender a explorar as mudanças como oportunidades. Para Kuczarski (1998), é preciso começar e terminar esse processo com foco sempre no consumidor. A tática inovadora é identificar as necessidades e os problemas do mercado, e transforma-los em produto que representem soluções.

Uma grande dificuldade encontrada hoje nas empresas é o desenvolvimento de uma cultura na qual as pessoas troquem informações e experiências que antes constituíam sua principal fonte de poder - percebe-se a necessidade de uma cultura baseada na confiança, se a forma anterior de gestão não estava baseada neste princípio é necessário criá-lo dentro da organização.

É preciso que exista, para que o aprendizado se concretize, espaço para tentativas a tolerância com erros. Negócios que se reinventam continuamente fornecem espaço e autoridade para os níveis com menor poder de decisão, e perdoam erros, baseados na abordagem que as pessoas só aprendem através do risco e do erro.

Uma das técnicas usadas hoje em dia na gestão se refere à transformação ou mudança organizacional na direção de uma maior criatividade e inovação.

### **Avaliação contínua do processo de mudança**

A avaliação de um processo de transformação é um dos pontos mais complexos de toda a implementação. Isso porque a efetividade do processo não conta com fatores mensuráveis ou quantitativos que possam servir de parâmetros de avaliação quando de seu desenvolvimento.

Metas de crescimento, faturamento, rentabilidade, e os índices tradicionais utilizados para medição do desempenho de uma empresa são importantes, mas não suficientes para validar um processo de transformação organizacional.

Conforme Alencar (1996) inovação e criatividade são domínios muito próximos. “A criatividade, pode ser considerada como o componente conceitual da inovação, ao passo que a inovação englobaria a concretização e aplicação das novas idéias. Por essa razão, o termo inovação tem sido mais utilizado no nível das organizações e o termo criatividade no nível do indivíduo ou grupo de indivíduos”.

“As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”. Senge (1990).

Desenvolver então a capacidade de aprender na organização torna-se necessário quando se busca mais criatividade. Percebe-se que existe uma relação direta entre pessoas criativas e aprendizagem. Pessoas que revelam potencial criativo tendem a ser mais abertas a aprendizagem e, portanto mais interessadas e motivadas. O desenvolvimento da criatividade na organização pode provocar uma maior capacidade de resposta que desencadeará um processo contínuo de aprendizagem organizacional.

Mas o que caracteriza uma organização criativa e parece ser uma unanimidade entre os autores consultados é que, organização criativa, é aquela que consegue reinventar seus modos de atuação, mantêm-se atualizada e motivada, consegue mudar rapidamente quando necessário, e também propicia um ambiente

onde as pessoas da organização desenvolvem habilidades e conhecimentos inovadores.

Em termos de valor agregado, as organizações têm implementado soluções criativas que estão buscando novos mercados, produtos com qualidade, custos menores e que sejam competitivos com seus concorrentes. Assim as empresas podem facilmente identificar novas atividades que aumentem a sua efetividade. Focalizar os resultados permite à organização reiniciar o ciclo com o intuito de criar e recriar seu valor agregado, valorizando os seus *stakeholders* (diferentes grupos de interesse).

A necessidade de novas práticas administrativas, no decorrer das últimas décadas, conduziu ao nascimento de um enorme número de métodos e modelos, que se caracterizam por sua rápida introdução e sua curta duração. No entanto, muitos desses métodos falharam por não levarem em consideração a capacidade de criação e o conhecimento das pessoas inseridas nas organizações. O antigo pensamento tayloriano, que expunha o homem como um ser incapaz e incompetente, para buscar novas formas de se trabalhar, ainda está na base de algumas ferramentas administrativas. São novas soluções que trazem consigo antigos problemas.

A velocidade com que as organizações mudam irá depender da estratégia adotada. As organizações do futuro terão que ser capazes de transpor, constantemente, os estágios de lógica dominante, estabelecendo assim, ciclos contínuos de criatividade e aprendizagem, sempre na busca da agregação do valor para seus *stakeholders*.

Organizações criativas estarão a todo momento se reinventando, ultrapassando novos padrões de desempenho, criando novas formas de influenciar e ser influenciado pelo ambiente.

A cultura, definida por Shein (1995) corresponde ao:

“(...) conjunto de pensamentos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados

válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas” (p.8).

Surge, pois, o paradoxo: mudar é imperativo e a mudança deve ser veloz condição para acompanhar e beneficiar-se dos contínuos avanços tecnológicos, também à disposição dos concorrentes. Entretanto, os benefícios da mudança técnica somente poderão ser apropriados na sua intensidade maior, na medida em que ocorrer, também, a mudança da cultura organizacional, ajustando-se ao novo padrão tecnológico e, essa, conforme visto, requer tempo.

A alternativa apontada é o estabelecimento da “cultura da mudança”; esta, entretanto, parece colidir com alguns aspectos da natureza humana, entre eles, um ciclo próprio de aprendizagem dotada de relativa inelasticidade para a aprendizagem e a adaptação. Ademais, é também característico da natureza humana, a necessidade de operar através de quadros referenciais, os quais, por definição, um certo grau de rigidez, pelo que, constituem-se em balizadores comportamentais. Paradoxalmente, considera-se como algo inerente ao ser humano a necessidade de constantes mudanças para estimular a motivação pela vida e pelo mundo que nos cerca.

O controle não está sendo extinto, mas sim, modificado na sua forma: surge o autocontrole, o controle numérico através de cartas estatísticas, indicadores, etc. Portanto, ao invés de ser extinto, o controle estaria sendo reorientado situacionalmente: da obediência e obrigação passe-se a buscar a confiança, cooperação e identificação dos empregados com os objetivos organizacionais e o compromisso destes através de vínculos psicológicos e instrumentais com a empresa.

Uma questão que surge ao revisar a literatura e ao detectar os prós e os contras da nova forma de gestão é a seguinte: existe uma medida certa adequada do grau de comprometimento dos empregados? Muitos pesquisadores têm defendido a tese de que os níveis muitos altos de comprometimento são benéficos, seja para o empregado seja para a organização.

Para Fleury (1993), o desafio é encontrar alternativas para construir novas relações de trabalho, onde o indivíduo se compromete conscientemente com o projeto da organização, uma vez que isto implica em seu autodesenvolvimento.

Um dos paradoxos mais críticos do novo modo de gestão de Recursos Humanos:

- 1- Ao mesmo tempo em que se identifica a premissa de que para conquistar padrões de produtividade e outros resultados de desempenho competitivos, é preciso envolver e obter o comprometimento dos empregados; verifica-se que tão importante quanto ter uma força de trabalho integrada e motivada para se auto-superar e superar a concorrência é encontrar respostas rápidas e menos dispendiosas á empresa, talvez implicando na eliminação do posto de trabalho dos próprios mentores das inovações ou ainda na precarização das condições de trabalho e vida, talvez retrocedendo nas conquistas trabalhistas;
- 2- Em geral, busca-se repensar e reestruturar as estratégias de gerenciamento, mas mesmo entre as empresas em processo de modernização das formas de gestão, aparecem dúvidas. Algumas delas são:
  - a) Se os empregados beneficiados por políticos de RH mais agressivas, como p.ex: recebimento de benefícios extra-salariais, de treinamentos e de apoio financeiro para a educação formal, tende a ter efetivamente comportamentos mais comprometidos com a empresa em que trabalham ou,
  - b) Se a ameaça da perda do emprego faz com que se torne relativa e/ou temporariamente “mais produtivos”, mais agradecidos e dependentes com as práticas, talvez paternalistas, dessa empresas, ou ainda,
  - c) Se a pressão pela melhoria constante dos padrões de desempenho gera comportamentos contrários ao que se é esperado, isto é, de descontentamento e de descomprometimento.

É claro que podem coexistir graus distintos de satisfação e de comprometimento entre as pessoas num mesmo sistema de trabalho, representando para um “conforto, segurança e satisfação” e para outros frustração, ansiedade, impotência e medo.

Moscovici diz: “Se for mal gerenciada, a reestruturação pode facilmente fazer com que as pessoas se sintam indefesas, ansiosas, assustadas, embaraçadas, (...). Reestruturar produz assim uma janela de vulnerabilidades, um tempo quando a exposição à doença é aumentada precisamente ao mesmo tempo em que o corpo corporativo está temporariamente enfraquecido. Isto ameaça não só a produtividade atual como também a base para o futuro, a credibilidade da organização, culminando em uma crise de comprometimento e uma necessidade de as pessoas reafirmarem sua condição de membros da equipe. Toda vez que a base do relacionamento funcionário-empresa muda é necessário um recomprometimento. É especialmente irônico que mais comprometimento seja necessário no momento mesmo em que a própria base p[er] o comprometimento será enfraquecida” (p.50).

Desde o início da década de 1970, passou-se a utilizar a expressão Recursos Humanos para designar, no campo de Administração, a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações. Ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado.

Como recursos humanos pode ser entendido, também, o contingente humano, de uma nação, de uma organização etc. Neste último caso, estamos falando de recursos humanos como um dos componentes de toda uma gama de recursos tecnológicos, recursos econômicos e outros.

Podemos definir Recursos Humanos como aquele conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo, ou organização, pequeno ou grande, seja privado ou público, desempenhe ele atividades de trabalho, de lazer, ação política ou religiosa etc.

A evolução, dentro da qual se dá a própria evolução da atividade de Recursos Humanos, apresenta sempre dois pólos de referência. São elas as possibilidades

das organizações poderem ser tanto um ninho de alienação como um ninho de humanização.

Alienação, entendida como o conjunto de forças restritivas à auto-realização crescente dos indivíduos e grupos. Humanismo, entendido como o progresso dessa auto-realização.

Especialmente os marxistas colocaram, desde meados do século passado, ênfase quase que exclusiva nas relações econômicas, como as causadoras da alienação que impedia a humanização crescente da sociedade.

### **Surgimento do órgão de Recursos Humanos**

Foi na área de Recursos Humanos que no final da primeira metade do nosso século iniciou um esforço teimoso, e ainda muito mal compreendido por alguns, pelas estradas da humanização e democratização das organizações. Num esforço vigoroso em termos de conceitos e princípios, mas tímido em termos de operacionalidade, passou a focalizar sua atenção nos traços organizacionais que mais obstam o ser humano de realizar-se com plenitude, através dos núcleos de trabalho.

Dai nasceram às teorias motivacionais, teorias organizacionais e teorias de liderança, que claramente denunciam as condições restritivas ao ser humano para o exercício da autonomia no trabalho, as condições negativas do autodesenvolvimento, e a expressão de criatividade; enfim, denunciam as condições restritivas dos membros de uma organização à auto-realização humana. Essas teorias propunham, fundamentalmente, o aumento dos graus de autonomia das pessoas e grupos, condições de autodesenvolvimento, de autocontrole etc. Ou, enfocando de outra forma: são evidentemente antiautoritárias e contrárias ao fracionamento exacerbado dos fluxos de trabalho. Assim como desaprovam a estrutura rígida do mundo organizacional, são conceitos e operacionalizações que visam o tratamento adulto do ser humano dentro da organização.

### **Recursos Humanos nos dias de hoje**

Os órgãos de Recursos Humanos têm a responsabilidade, enfim, de pensar “24 horas por dia” apenas no patrimônio humano, sua qualificação, aproveitamento organizacional, índice de motivação etc. Além dessas funções operacionais, tem a responsabilidade de estudar o comportamento organizacional da empresa como um todo. Colocando o assunto em termos mais concretos, Recursos Humanos, como toda atividade institucionalizada, tem seus objetivos, como: contribuir para a criação de um clima propício ao bem-estar material, motivação, desenvolvimento e sinergia do patrimônio humano de organização.

### **Estratégia universal de Recursos Humanos**

A estratégia fundamental é expressa pela análise e atuação dos mais variados tipos, no sentido de aumentar as condições para o exercício dos níveis de autonomia, autocontrole e autodesenvolvimento das pessoas participantes das organizações. Isso quer dizer, simplesmente, aumentar o índice de participação das pessoas nas atividades organizacionais, o que resulta em condições propícias à sua auto-realização.

Autonomia: sentir-se autônomo não é o mesmo que se sentir auto-suficiente, é respeitar-se e ser respeitado pela capacidade e direito de exercer uma independência responsável, é a pessoa ou grupo se sentir capaz de caminhar com suas próprias pernas, é não se sentir manipulado. É, em suma, não ser objeto dirigido e passivo de lideranças autoritárias ou esquemas organizacionais rígidos, coercitivos ou paternalistas manipuladores.

Autocontrole: é uma outra face desta mesma busca de autonomia que vemos, em nível crescente, no mundo de hoje, seja em expressões individuais ou grupais, também pode ser entendido como uma espécie de metodologia para se manter uma postura autônoma. Significa a capacidade das pessoas e grupos de estar informados dos rumos e rendimentos de seus esforços, dentro de uma organização, a fim de que possam eles mesmos, indivíduos e grupos se controlar.

Autodesenvolvimento: significa o reconhecimento de que o ser humano, na medida em que as condições em que ele interage não sejam negativas, tende a se desenvolver com seus próprios esforços, especialmente no contexto de uma

integração grupal. “Desenvolver” uma pessoa ou grupo equivale a dizer que uma minoria dirigente e um sistema organizacional rígido é capaz de fazer “crescer” um ser humano.

Autonomia, autocontrole e autodesenvolvimento são caminhos importantes que se entrelaçam no amplo cenário da participação. Meta extremamente importante em todo processo de integração e desenvolvimento dos recursos humanos de uma organização.

### **Comportamento Organizacional**

- Democratização do poder que nos leva rumo a uma participação maior dos membros de uma organização no planejamento, direção e controle de suas atividades;
- Condições propícias ao exercício da flexibilidade e da criatividade;
- Condições propícias ao exercício da autonomia e do autocontrole;
- Clima propício ao autodesenvolvimento;
- Informação rica e relevante a todos os membros da organização, a fim de facilitar uma verdadeira sinergia consciente e responsável dos esforços coletivos;
- Comunicação real e profunda entre pessoas, grupos e setores, que em linguagem de recursos Humanos é denominada competência interpessoal e intergrupala
- Ênfase no trabalho em equipe, contrapondo-se à ação individualista.

### **Recursos Humanos e Transformação Social**

Um exemplo disso é a empresa **Teledesign**, situada em Campinas, que em pouco mais de um ano passou de 25 para 180 funcionários, e com várias novidades. Os diretores decidiram que três pessoas cuidariam dos assuntos administrativos ligados ao RH-como a tarefa de administrar a folha de pagamento; os outros assuntos seriam assumidos pelos próprios funcionários. Hoje eles formam grupos divididos por temas, que vão de remuneração, benefícios e treinamento a responsabilidade social; cada um desenvolve propostas que somente depois de

muita discussão são levadas à diretoria (participa quem quer). “As pessoas costumam ficar insatisfeitas com o departamento de RH não pelo tipo de benefício que recebem. Mas sim porque não têm a chance de participar das decisões”.(funcionário da empresa).

Além de envolver as pessoas, o objetivo da democratização do RH na **Teledesign** foi descomplicar a gestão e fazer com que a empresa conseguisse atrair talentos disputados por outras empresas da região; além disso, também oferece participação nos lucros e criou um sistema de cotas, o critério de escolha foi o comprometimento do funcionário com a empresa e o tempo de trabalho. Com essa filosofia de participação, 85% dos funcionários estão satisfeitos com a empresa, segundo recente pesquisa de clima organizacional.

Enfim, há uma necessidade de repensar a forma e o conceito de gerenciamento nessa virada de milênio. Pode-se inferir que as práticas de gestão de RH estão sendo revistas. Mas especializada em Administração de Recursos Humanos e Estratégicas de Gestão tipo da Qualidade Total, gerando de fato participação, a descentralização das decisões a partir da maior participação dos empregados?

## **2. A GESTÃO PARTICIPATIVA COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA PARA IMPLEMENTAR ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM.**

Nas últimas décadas, administradores vêm dando grande atenção à estratégia empresarial. A competitividade está forçando as organizações a adotarem novas e flexíveis estratégias e estruturas. Muitas destas nos são familiares: aquisições e cisões, redução do *downsizing*, gerenciamento da qualidade total, análise de valor econômico, *benchmarking*, etc. No entender de Drucker (1994) essas ferramentas foram concebidas para fazer de forma diferente aquilo que já era feito. Para Porter (1996) tais ferramentas administrativas fazem que os concorrentes possam alcançar, sem maiores dificuldades, a mesma posição no mercado, tornando assim, sua vantagem competitiva, quando muito, temporária. A origem de

todo o problema está na distinção entre eficiência e estratégia. A eficiência, como pregam as ferramentas administrativas, refere-se a um grande número de atividades que permitem a empresa melhor utilizar seus *inputs* para, por exemplo, reduzir defeitos nos produtos. Em contraste, a estratégia, definida por Andrews (1980), "é o modelo de decisão da companhia que determina e revela seus objetivos e propostas, produz a política e planos para a realização das metas, define o negócio da companhia, o tipo de cultura e, finalmente, sua contribuição para com os acionistas, empregados, clientes e comunidade em geral". Esse modelo de gestão parte da lógica de que a garantia de eficácia, eficiência e efetividade das organizações se dá no momento em que este permita a "**cidadania verdadeira**", através do controle real dos agentes sobre as organizações.

### **A gestão participativa**

O processo decisório é determinado por alguns elementos inerentes a ele, como o conceito de gestão participativa. Parte-se da premissa que um processo de decisão participativa é essencialmente um processo de negociação, de relação humana. Para que a decisão participativa possa ser implementada torna-se necessário criar mecanismos que possibilitem o efetivo processo de co-decisão.

Dessa forma, tornou-se necessário pensar na criação de um novo tipo de administração que, efetivamente, garantisse a participação direta dos seus atores, tornando-os co-responsáveis pelo desenvolvimento de novos valores e cultura organizacional que se orientem rumo a práticas mais participativas, que de fato democratizem as relações e ações gerenciais.

No âmbito da teoria da decisão, a idéia de gestão participativa está associada, muitas vezes, com a noção de ineficiência, por se acreditar que esse processo seja muito lento – já que ele pressupõe a consulta, discussão e negociação de todos os atores que estejam envolvidos na tomada de decisões. Para contradizer essa idéia partiu-se da premissa de que a participação é um caminho que leva a resultados efetivos, tomando-se como resultados organizacionais a satisfação humana. As categorias de análise selecionadas foram a racionalidade, a liberdade, o poder, e a efetividade da decisão (a decisão em questão foi à

automação de atividades, a partir da introdução de tecnologia no processo produtivo de uma empresa).

### **Racionalidade e decisão**

A maioria dos estudos sobre o processo decisório costuma caracterizar a decisão como uma escolha racional entre alternativas predefinidas. Esse fato deve-se a difusão da idéia de que “sob o ponto de vista da ciência, a decisão é um atributo humano porque advém do uso da racionalidade” (Bretas Pereira, 1997, p. 177). Mas, a racionalidade do decisor pode ser considerada uma faculdade individual.

Segundo Bretas Pereira, “a racionalidade é a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações e, é ela que habilita o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas conseqüências e efetuar escolhas conscientes e deliberadas” (1997 p. 177).

O ponto de partida é individualista, ou seja, a racionalidade é vista como a maximização da utilidade da decisão, ser moderno implica também em negociar o substrato coletivo que antecede a própria possibilidade da autopreservação. Observou que o decisor pode basear-se em fatos e dados mensuráveis ou prescritos e, nesse caso, define a racionalidade objetiva, ou ater-se em informações e conhecimentos reais, filtrados pelos valores e experiências pessoais e, assim, estaria caracterizada a racionalidade subjetiva. Diz que, a decisão como um ato de vontade, pode objetivar a adequação dos meios aos fins, podendo o decisor valer-se da racionalidade consciente, define ainda a racionalidade deliberada, que é provocada deliberadamente por um indivíduo ou organização Estabelece, também, os conceitos de racionalidade organizacional e pessoal, que estariam orientadas, respectivamente, aos objetivos da organização ou do indivíduo.

Outro autor **Habermas**, também citado por Storino (1999), defende que a racionalidade “não pode simplesmente ser identificada com a extensão da impessoalidade a todos os setores da vida social” (Alvritzer, 1996, p. 83). Essa concepção intersubjetiva da racionalidade pressupõe que o indivíduo age

racionalmente “na medida em que chega a um entendimento comum sobre alguma coisa no mundo com pelo menos mais um indivíduo”<sup>1</sup>. A reconstrução racional funda-se na teoria da ação comunicativa, e segundo ele, a racionalidade está vinculada ao exercício de três capacidades humanas, a reflexiva, a crítica e a cooperativa. Por essa via, a racionalidade é discursividade, capacidade de argumentação, capacidade de estabelecer ações orientadas ao entendimento.

A forma geral das formas gerenciais dita participativa, em sua maioria são técnicas desenvolvidas pela empresa para reforçar os objetivos organizacionais de produtividade e mecanismos informais, ou não-institucionalizados, de regulação de conflitos.

Quatro possibilidades de participação:

- Participação ativista: definida em termos de presença em associações, cargos ocupados, reuniões as quais se assiste; intervenções verbais, etc.
- Participação Integrativa: é sinônimo de conformismo às normas e valores propostos por um grupo que detém o poder, transformando-se numa transformação passiva e não crítica.
- Participação manipuladora e mobilização ideológica: os indivíduos aderem voluntariamente a objetivos que são propostos por elementos de poderosa autoridade. Esta adesão pode conduzir a uma ação; no entanto, o que este tipo de participação distribui não é o poder, mas o sentimento de estar engajada em uma obra ou ação entusiasmante.
- Participação implica divisão de poder: entre todos os grupos e possibilidades concretas para todos de influenciarem a decisão coletiva sobre os objetivos sociais. É este nível que se pode localizar o sentido real da participação.

Estas técnicas de gestão relativas à participação agem, sobretudo na distribuição de sentimento de estar engajado, mas não na distribuição do poder. Não se trata, então, de uma verdadeira forma de participar.

---

<sup>1</sup> HABERMAS, Jürgen, 1984. *The Theory of Communicative Action*. Boston, Beacon Press.

Torna-se significativo observar que a “Administração Participativa” não é um instrumento de aplicação isolada, referido apenas a alterações na forma de realizar o trabalho e no comportamento dos empregados, mas complementa e interpenetra-se com inovações tecnológicas, estruturais e do processo produtivo. Na maioria das empresas é inexistente a “Administração Participativa” uma vez que se restringem as ampliações ou criações de oportunidades para a manifestação de opiniões e sugestões, a distribuição de resultados e a prática de decisões colegiadas entre chefias.

Uma questão que se coloca freqüentemente aos processos participativos de tomada de decisão, é a discussão de quem está preparado para tomar decisões na organização, visto que o modo de produção capitalista, ao mesmo tempo em que proporcionou um elevado crescimento das forças produtivas, provocou a alienação do trabalhador acerca da totalidade do processo produtivo.

No que diz respeito ao estranhamento do mundo da produção, ao estranhamento econômico, ao processo de fetichização do trabalho e da sua consciência, mantém-se a enorme distância entre o produtor e o resultado do seu trabalho, onde o produto se defronta com o trabalhador como algo estranho, alheio, como coisa. Dessa forma, é possível reconhecer a persistência dos antagonismos entre o capital e a totalidade do trabalho.

Em última análise o planejamento participativo deixa de ser uma metodologia de definição de objetivos, escolha de estratégias e organização da ação, para se transformar numa metodologia de tomada coletiva e co-responsável de decisão sobre objetivos, estratégias e organização de uma ação que será assumida por todos. Nessa perspectiva, desaparece a figura do planejador tradicional, que tudo sabe, conhece e comanda para, em seu lugar, surgir à figura do coordenador – articulador de um processo coletivo de intervenção na realidade.

## **2.1. A QUESTÃO DA PARTICIPAÇÃO E DO COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO POR PARTE DOS FUNCIONÁRIOS.**

Mowday, Porter e Steers (1982) definem comprometimento organizacional como "a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular" que se expressa em três dimensões: (a) uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; (b) um desejo de exercer considerável esforço em favor da organização e (c) um forte desejo de se manter como membro da organização (p.27).

Ao que tudo indica, o indivíduo se vincularia afetivamente à sua organização, compartilhando seus valores, demonstrando lealdade e orgulho, se dispendo a defendê-la e interessando-se por seu destino, na medida em que percebesse existência de suporte por parte dela.

A níveis mais elevados de comprometimento: permitir que o funcionário conheça metas esperadas e opine decisivamente, desenvolver suas capacidades e fornecer informações necessárias para o desenvolvimento das tarefas. Eles relacionam-se à valorização de novas idéias dos funcionários e ao fato deles poderem opinar decisivamente.

É digno de destaque o fato de que a predição de vínculos afetivos, entre indivíduo e organização, passa por uma intrincada estrutura de associações, incluindo três fatores de suporte, que envolvem valorização e escuta do indivíduo, conhecimento de suas dificuldades e ações para superá-las, consideração de seus interesses e das condições apropriadas para que ele produza e finalmente recompensas que levem isso tudo em conta. Por outro lado, o auto-relato de comportamentos no trabalho indicadores de comprometimento só está associado a um único fator: gestão do próprio desempenho pode-se afirmar que se desenvolvem vínculos afetivos principalmente quando novas idéias são valorizadas, conhece-se a dificuldade do funcionário, existe coerência entre diretrizes e metas, providências são tomadas para sanar dificuldades, funcionários são consultados antes que mudanças sejam promovidas e dinamizam-se processos de trabalho.

**Objetivos visados pelas empresas:**

- Produtividade;
- Qualidade;

- Alterações estruturais: enxugamento, maior flexibilidade, descentralização, horizontalização, maior fluidez, tamanho adequado e maior agilidade;
- Competitividade;
- Profissionalização
- Melhoria de condições de trabalho;
- Relações capital/trabalho sem conflito;
- Melhor funcionamento;
- Redução de custos e
- Economia de recursos.

## **2.2. AS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM, AS EMPRESAS DA NOVA ECONOMIA E O CAPITAL INTELECTUAL.**

*“A Nova Economia não está na tecnologia, seja ela um microship ou a rede mundial de telecomunicação. Está na mente humana” (Allan Weber).*

Valor da empresa: Capital Intelectual

- Pessoas podem ir para o concorrente,
- Pessoas precisam estar envolvidas,
- Pessoas precisam de desenvolvimento e
- Pessoas podem ser mal aproveitadas.

Nas discussões sobre o futuro da fábrica apontam-se questões como ambientes transparentes que refletem a filosofia gerencial das empresas, espaços amplos e compartilhados igualmente, cuidados estéticos com o ambiente de trabalho, acesso generalizado à informação, participação nos lucros, integração entre execução e concepção, entre ação e decisão.

As empresas e as corporações alargaram suas áreas de atuação para além da produção de riquezas. Investem na produção de conhecimento, em princípios éticos, em tipos específicos de indivíduos, na criação de comunidades supra-empresariais no interior das comunidades nacionais.

Inspirar funcionários tem dado origem a uma nova disciplina na moderna administração de empresas: **O Gerenciamento da Performance das Pessoas**, e

que demanda “LIDERANÇA” para ser conduzida a alta performance. Quando os funcionários não estão dando o máximo de si em suas tarefas, isso demonstra clara falta de liderança no trabalho. Líderes efetivos tem o poder mágico de influenciar pessoas e os resultados das empresas, enquanto cria novas culturas e estratégias de negócios que irá mobilizar todos os recursos e energia da empresa.

Agora, pare para pensar... O que mantêm as empresas abertas? **Inovação!** Inovação é o que atrai e retêm clientes. Inovação é o que atrai os profissionais mais talentosos do mercado. Novamente o papel das mudanças/inovação torna-se central.

### **3. AS NOVAS FORMAS DE GESTÃO E A GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS.**

As primeiras idéias de humanização das formas de gestão surgem no Brasil com a entrada das empresas multinacionais durante 1956-1962. Mantendo-se o padrão de acumulação através do controle e redução de custos de mão-de-obra, a humanização das relações visava essencialmente resolver problemas de desajustes do trabalhador ao emprego e compensá-lo com a aplicação da psicologia às relações de trabalho. Vários estudos apontam a influência do passado colonial brasileiro no uso das técnicas derivadas da Teoria de Relações Humanas: “em contrapartida ao paternalismo e proteção oferecidos aos dependentes e subordinados, exigia-se a fidelidade, a gratidão e o empenho nas atribuições recebidas”. Esta humanização não substituíam as formas autoritárias anteriores vinham apenas complementá-las, convivendo nas mesmas empresas métodos autocráticos e hierárquicos com relações mais humanizadas em algumas áreas.

Este padrão de gestão do trabalho foi tratado de diversas formas, desde a tradicional “rotinização” até de “formas predatórias de uso da força de trabalho”, dado seu forte autoritarismo, extrema parcelização de tarefas, uso extensivo de mão-de-obra não qualificada, altas taxas de rotatividade, complexas estruturas de cargos e salários, que visavam à divisão e o controle dos trabalhadores. Todas estas

características estavam apoiadas na legislação trabalhista, baseada no contrato individual de trabalho e num contexto de autoritarismo político no país.

A participação da classe trabalhadora tornou-se fundamental, no final dos anos 70, no início da nova etapa do processo de mudanças concorrentes, produtivas e gerenciais em função dos saltos necessários à de capacitação tecnológica, qualidade e organização, pré-requisitos básicos para manter as empresas competitivas e/ou conquistar competitividade em mercados cada vez mais internacionalizados.

O processo de modernização produtiva nessa época levou à intensificação de práticas tayloristas-fordistas de organização do trabalho, com as novas linhas de produção substituindo as tarefas que demandavam maior esforço físico, visando maior precisão e qualidade, e tornando as tarefas não substituídas mais padronizadas e com intensificação do trabalho. Desta forma, vão se tornando mais distantes as preocupações com condições de trabalho, qualificação e qualidade de vida, diante da deteriorização dos salários e do nível de emprego.

Nesse sentido, Humphrey (1990) chamou adequadamente as mudanças em curso de “*just-in-time taylorizado*”, apontando a visão da gestão da empresa como máquina, e o uso parcial das técnicas, no qual o envolvimento e o compromisso dos trabalhadores, importantes nas novas formas de gestão e na modernização das relações, foram substituídos pela coerção e pressão.

Características das mudanças ocorridas na década de 80:

“A brasilianização porque passavam as técnicas japonesas nas indústrias de autopeças no Brasil, que seria responsável por mudanças muito pouco significativas na organização do trabalho” (Posthuma, 1990);

“A forte inércia das empresas brasileiras no sentido de manterem-se os esquemas tradicionais de compartimentalização ou feudalização dos setores ou departamentos, desestimulando, portanto, tomadas de decisão em grupo”.(Ferro, 1992:329).

A análise do cenário inicial da modernização das empresas brasileiras nos anos 90 mostrava outras características da “modernização”: programas de treinamento com um caráter mais comportamental e motivacional, buscando maior

cooperação e menos qualificação; as reduções nas estruturas hierárquicas não sendo acompanhadas de mudanças nas estruturas de cargos e salários, e muito menos nos próprios níveis salariais; os altos índices de demissões em massa associados à implantação dos programas de reestruturação, e os limites da gestão participativa proposta.

Mais uma vez a modernização empresarial, por meio de cópia de modelos de gestão e padrões de modernização produtiva e voltados essencialmente à redução de custos, através de programas de qualidade e incremento de produtividade do trabalho, tornou ainda mais problemática a necessária reestruturação competitiva de nossa empresa, por seus efeitos no aprofundamento da concentração de capitais e das desigualdades internas e externas às empresas, com suas conseqüências sobre as diferenças econômicas e sociais no país.

Diferentes pesquisas têm se preocupado com o tema de gestão participativa um exemplo disto foi a pesquisa realizada, em 1999, pela consultoria Symnetics com 45 empresas de 10 diferentes setores. Pelo levantamento 81% não consideram a opinião de seus funcionários nas tomadas de decisão, ainda são muito conservadoras e a gestão democrática fica apenas na teoria.

Entre as empresas analisadas estão Cia. Siderúrgica Nacional, Unibanco, Asea Brown Boveri (ABB), Freios Vargas, Embraco, Caixa Econômica Federal e Gessy Lever, algumas delas com iniciativas arrojadas na administração de recursos e pessoas. Segundo a pesquisa, 81% das empresas, a promoção e o desenvolvimento das carreiras ainda seguem o clássico modelo de tempo de casa, o grau de decisões compartilhadas é nulo em mais de 28% das empresas e fraco em 52% delas. Apenas 20% das companhias pesquisadas já adotam essa postura com naturalidade, pois de acordo com os consultores ao optar pela linha voltada para os resultados, a empresa deve pressupor a participação de mais pessoas na elaboração dos planos de ação e, mais do que isso, que elas participem na hora da decisão.

Mas empresa que não ouve também não delega, as empresa cobram a responsabilidade pelo fim sem dar autonomia sobre os meios. Somente 20% concedem espaço para uma atuação integral dos funcionários, 28% passa longe do

assunto e 52% começam a discuti-lo, porém ainda não implantaram um modelo que permita dar mais independência aos empregados. Normalmente o que se observa é que as empresas dizem para o funcionário conquistar o mercado, mas não dão autonomia para que isso aconteça.

A Asea Brown Boveri (ABB) está entre o seleto grupo de empresas que caminha na contramão do cenário. Desde 1989, a empresa modificou a sua estrutura operacional e diminuiu os níveis hierárquicos, sendo que a autonomia não ficou apenas no gestor, mas também na do executor. O slogan da empresa é “não adianta mudar o que fazemos se não mudarmos o que fomos.”

Na avaliação final as empresas que apresentaram bons desempenhos na pesquisa são as que optam pelo pragmatismo e mérito dos profissionais, a ordem do dia é atingir ou, melhor, superar metas. E isso exige compromisso com o resultado.

Os modelos organizacionais são outro retrato do conservadorismo que impera nas organizações. O modelo tradicional hierárquico predominou em 62% das empresas, apenas 17% têm organizações matriciais, outros 17% implantaram células de trabalho e os 4% restantes estruturaram sua arquitetura organizacional em rede. Confirmando a simpatia pela idéia, 27% das empresas pesquisadas mostraram interesse em mudar o modelo de hierarquia para outra estrutura, sem que isso passe perto de uma mudança efetiva.

### **As características da estrutura organizacional e das formas de gestão em uma amostra de empresas na região de Campinas.**

São 189 empresas analisadas, sendo 55% delas, de grande porte – esta pesquisa visou somente levantar as principais hipóteses acerca das mudanças e do formato da estrutura organizacional, do processo administrativo e das contradições presentes nas novas formas de gestão, uma vez que a metodologia utilizada, apenas indica as principais características e tendências e, impede conclusões e generalizações.

A pesquisa foi elaborada e posta em prática pelo professor doutor pela Universidade Estadual de Campinas, José Newton Carpintéro, durante dois anos possibilitando a montagem de um conjunto de dados de 188 empresas. As

informações foram coletadas junto a profissionais de diferentes graus de experiência, áreas de atuação e nível hierárquico (desde proprietários de micro e pequenas empresas a funcionários de linha, supervisores, encarregados, gerentes e diretores de médias e grandes empresas).

A grande diversidade, complexidade e integração da estrutura econômica da região de Campinas permitem, uma grande e representativa amostra da forma e do conteúdo da prática administrativa neste conjunto de organizações, principalmente industriais e de serviços, através da análise da estrutura organizacional básica existente em cada setor, suas mudanças principais e do funcionamento desta estrutura através das práticas administrativas adotadas. No entanto, reconhece-se as limitações da pesquisa e as dificuldades para generalizar as conclusões.

A estrutura de cada organização reflete seu porte, suas estratégias de atuação e as características de cada setor. O conjunto analisado apresentou, em média, 4 níveis hierárquicos, com cerca de 36% das empresas estruturadas desta forma: presidente, diretor, gerente, encarregado/chefe/supervisor, menos de um terço das empresas apresentam mais de 4 níveis hierárquicos.

A tendência histórica e, cada vez mais acelerada, de redução dos níveis hierárquicos e de integração de áreas funcionais ou divisões foi apontada pela grande maioria das organizações da região.

#### **Quadro 1- As organizações em funcionamento, as práticas administrativas:**

A questão da participação dos funcionários nas empresas foi analisada sob dois aspectos: a participação nos lucros e resultados e nas decisões. Quanto a primeira, está presente em mais da metade (60,1%) das empresas analisadas, sendo que nas empresas estrangeiras esta participação atinge 77% das empresas.

A gestão participativa, medida através da participação dos funcionários nas decisões, continua a passar longe das organizações da região: cerca de 87,8% das opiniões apontou como nenhuma ou pouca e formal esta participação e, em apenas 12% das empresas, seus funcionários avaliam como grande sua participação. Cabe lembrar que os programas de participação nos lucros e resultados já estão presentes

AS PRÁTICAS (%)	Total			Pequenas		Médias			Grandes			Indústria				Serviço									
	geral	nac.	estrang.	nac.	estrang.	públ	priv	estrang.	geral	nac.	estrang.	Alimentícia	Química	Auto-peças	eletr.	máq., eqtos	telecom.	metal.	comércio	comunicação	informática	financeiros	ensino	saúde	
<b>Normas Escritas:</b>	85,6	75,7	97,4	53,8	100	100	82,6	100	100	100	97,9	100	100	100	100	71,4	100	71,4	81,8	85,7	100	100	69,2	83,3	
Sim	14,4	24,3	2,6	46,2	0	0	17,4	0	0	0	2,1	0	0	0	0	28,6	0	28,6	18,2	14,3	0	0	30,8	16,7	
Não																									
<b>Certificado em normas de qualidade:</b>																									
Sim	34,8	18	59	2	50	0	27,3	50	0	47,8	66	31,2	73,3	85,7	87,5	57,1	66,7	42,9	18,2	0	12,5	0	0	16,7	
Não	65,4	82	41	98	50	100	72,7	50	100	52,2	34	68,8	26,7	14,3	12,5	42,9	33,3	57,1	81,8	100	87,5	100	100	83,3	
<b>Programa de gestão pela qualidade:</b>																									
Sim	43,6	26,1	64,1	12	33,3	0	31,8	54,2	11,1	52,2	74,5	50	92,9	85,7	87,5	28,6	83,3	28,6	27,3	0	37,5	28,6	0	33,3	
Não	56,4	73,9	35,9	88	66,7	100	68,2	45,8	88,9	47,8	25,5	50	7,1	14,3	12,5	71,4	16,7	71,4	72,7	100	62,5	71,4	100	66,7	
<b>Participação nos lucros e resultados:</b>																									
Sim	56,6	40	79,9	24,5	100	0	34,8	50		68,7	89,4	56,3	66,7	92,9	100	42,9	83,3	57,1	27,3	28,6	66,7	85,7	0	16,7	
Não	43,4	60	23,1	75,5	0	100	65,2	50	100	31,3	10,6	43,7	33,3	7,1	0	57,1	16,7	42,9	72,7	71,4	33,3	14,3	100	83,3	
<b>Participação dos funcionários nas decisões:</b>																									
Nenhuma	32,5	34,2	32,1	23,1	50	20	56,5	29,2	44,4	39,1	31,9	37,4	26,7	21,4	0	57,1	33,3	71,4	45,5	57,1	22,2	42,9	23,1	33,3	
Pouca	55,3	57,7	65,4	67,3	50	66,7	43,5	66,7	44,4	52,2	66	56,3	80	78,5	100	42,9	66,7	42,9	45,5	28,6	77,8	57,1	53,8	66,7	
Grande	12,2	8,1	9	9,6	0	20	0	8,3	11,2	8,7	10,6	6,3	0	14,3	12,5	0	0	0	9	14,3	11,1	0	23,1	0	
<b>Horizonte de planejamento:</b>																									
Longo prazo	35,6	29	55,1	21,2	50	40	17,4	37,5	44,4	43,5	63,8	43,7	53,3	71,4	87,5	28,6	33,3	28,6	27,3	14,3	33,3	0	46,2	0	
Curto prazo	64,4	71	44,9	78,8	50	60	82,6	62,5	55,6	56,5	36,2	56,3	46,7	28,6	12,5	71,4	66,7	71,4	72,7	85,7	66,7	100	53,8	100	
<b>Ênfase nos resultados:</b>																									
Longo prazo	16,5	16,9	15,5	8,9	16,7	40,7	9,1	38,8	33,3	25	20,5	17	33,3	10	25	20	33,3	14,3	36,4	38,6	33,3	28,6	30,8	0	
Curto prazo	83,5	83,1	84,5	91,1	83,3	59,3	90,9	61,2	66,7	75	79,5	83	66,7	90	75	80	66,7	85,7	63,6	61,4	66,7	71,4	69,2	100	
<b>Percepção da empresa como sistema:</b>																									
Sim	53,7	46,8	62,8	44,2	66,7	60	39,1	58,3	33,3	63,6	65,2	56,3	60	71,4	100	28,6	83,3	28,6	63,6	71,4	44,4	14,3	46,2	16,7	
Não	46,3	53,2	37,2	55,8	33,3	40	60,9	41,7	66,7	36,4	34,8	43,7	40	28,6	0	71,4	16,7	71,4	36,4	28,6	55,6	85,7	53,8	83,3	
<b>Existência de barreiras entre áreas/setores/departamentos:</b>																									
Sim	71,3	69,1	74,4	52,9	50	80	82,6	66,7	88,9	78,3	83	81,3	60	78,6	50	71,4	66,7	71,4	63,6	85,7	55,6	100	92,3	66,7	
Não	28,7	30,9	25,6	47,1	50	20	17,4	33,3	11,1	21,7	17	18,7	40	21,4	50	28,6	33,3	28,6	36,4	14,3	44,4	0	7,7	33,3	
<b>Avaliação e classificação por desempenho de pessoal:</b>																									
Sim	51,1	36	71,8	17,3	83,3	60	21,7	54,2	88,9	65,2	80,9	56,3	73,3	100	100	42,9	83,3	57,1	27,3	57,1	66,7	42,9	38,5	0	
Não	48,9	64	28,2	82,7	16,7	40	78,3	45,8	11,1	34,8	19,1	43,7	26,7	0	0	57,1	16,7	42,9	72,7	42,9	33,3	57,1	61,5	100	
<b>Bônus ou pagamento individual:</b>																									
Sim	33	18	52,6	14,4	50	0	21,7	50	0	39,1	53,2	37,5	53,3	50	75	0	66,7	14,3	36,4	42,9	66,7	28,6	0	0	
Não	67	82	47,4	85,6	50	100	78,3	50	100	60,9	46,8	62,5	46,7	50	25	100	33,3	85,7	63,6	57,1	33,3	71,4	100	100	
<b>Existência de unidade de negócio/centros de lucros:</b>																									
Sim	36,2	21,1	57	3,9	50	0	30,4	45,8	22,2	47,8	66	50	40	73,3	50	57,1	83,3	0	36,4	14,3	44,4	42,9	8,3	16,7	
Não	63,8	78,9	43	96,1	50	100	69,6	54,2	77,8	52,2	34	50	60	26,7	50	42,9	16,7	100	63,6	85,7	55,6	57,1	91,7	83,3	
<b>Programas de administração por objetivos:</b>																									
Sim	57,4	41,4	80,8	25,5	83,3	20	33,3	70,8	44,4	87	87,2	81,3	66,7	92,9	75	100	100	71,4	63,6	28,6	55,6	71,4	15,4	0	
Não	42,6	58,6	19,2	74,5	16,7	80	66,7	29,2	55,6	13	12,8	18,7	33,3	7,1	25	0	0	28,6	36,4	71,4	44,4	28,6	84,6	100	
<b>Gerenciamento por metas numéricas:</b>																									
Sim	73,9	59,1	94,9	49	83,3	20	65,2	91,7	44,4	87	100	100	80	100	87,5	100	100	71,4	90,9	85,7	77,8	100	30,8	0	
Não	26,1	40,9	5,1	51	16,7	80	34,8	8,3	55,6	13	0	0	20	0	12,5	0	0	28,6	9,1	14,3	22,2	0	69,2	100	
<b>Cotas de produção diária:</b>																									
Sim	59,6	45	80,8	31,4	66,7	0	60,9	70,8	33,3	73,9	89,4	87,5	60	92,9	75	100	100	71,4	63,6	28,6	55,6	71,4	15,4	0	
Não	40,4	55	19,2	68,6	33,3	100	39,1	29,2	66,7	26,1	10,6	12,5	40	7,1	25	0	0	28,6	36,4	71,4	44,4	28,6	84,6	100	
<b>Clima organizacional:</b>																									
Medo/incerteza	27,1	27,9	29,9	23,5	33,4	0	43,5	16,7	33,3	26	31,9	18,8	13,4	35,7	0	42,9	16,7	14,3	27,3	42,9	22,2	42,9	30,8	50	
Indiferença	9	12,6	5,1	45,1	16,7	0	17,4	4,2	22,2	4,3	4,3	12,5	0	14,3	0	0	0	28,6	9,1	14,3	22,2	0	15,4	0	
Orgulho	38,2	39,9	41	13,7	33,4	60	30,4	45,8	0	39,1	38,3	43,8	40	35,7	75	28,6	66,7	0	54,5	14,3	44,4	14,3	46,2	16,7	
Medo/orgulho	28,9	28,8	29,5	23,5	16,7	40	17,4	33,3	55,5	39,1	29,8	31,3	46,7	21,4	25	28,6	16,7	57,1	9,1	28,6	33,3	42,9	30,8	33,3	

em mais da metade das empresas da região. No entanto, desta participação nos resultados – ainda encarada como “incentivo monetário” pela forma como é calculada e apresentada em muitas empresas – à efetiva participação nas decisões, ainda existe uma grande distância.

A gestão participativa, considerada uma ferramenta importante do novo modelo de gestão, acaba não sendo proporcional à participação nos lucros e resultados: na maior parte das empresas (58% das nacionais e 65% das estrangeiras presentes na região), esta participação é considerada pequena e apenas formal, ou seja, restrita a cada nível hierárquico e área de atuação, e em um terço aparece como nula. Por outro lado, o maior índice de grande participação (23%) foi constatado no setor de serviços educacionais, um conjunto de empresas nas quais não foi apontada a utilização de programas de gestão pela qualidade total.

Neste sentido vale destacar que nos setores nos quais a gestão pela qualidade está presente na grande maioria das empresas – Indústria Química (92,9%), de Autopeças (85,7%), Eletroeletrônicas (87,5%) e Telecomunicações (83,3%)- e embora os três últimos sejam até considerada pouca e apenas formal. Em setores considerados tradicionais, como máquinas e equipamentos e metalúrgicas, a gestão pela qualidade ainda está longe das empresas da região e a gestão participativa também.

Considerando que em alguns setores analisados existe um grande percentual de empresas com programas de gestão pela qualidade, este menor percentual de empresas com gestão efetivamente participativa, ou entendido pelos entrevistados como pouca participação ou apenas formal, indica o caráter assumido por muitos destes programas de gestão, como uma questão apenas de motivação, não se traduzindo na prática em maior participação dos funcionários nas decisões.

Algumas práticas disseminadas nas grandes empresas, como a avaliação à classificação individual dos funcionários e o bônus e pagamento individual por performance, estão relacionadas com formas de gestão baseadas na ação individual, que procuram premiar ações isoladas e não cooperativas. Mais ainda: tais práticas foram apontadas por um grande número das empresas que não as praticam como mudança a ser feita.

Outra técnica de planejamento ainda bastante presente nas diferentes organizações, a administração por objetivos, foi apontada em cerca de 57% das empresas, e leva a outra contradição importante com os preceitos sistêmicos e da gestão pela qualidade. O gerenciamento através de metas numéricas e de cotas de produção diárias a serem atingidas acabam se estabelecendo como os objetivos principais da gestão e das organizações.

A busca das metas numéricas e das cotas de produção acaba se tornando o objetivo final da gestão, das pessoas e da própria organização, limitando os próprios objetivos, levando a recompensas e punições em função do cumprimento ou não das metas e cotas e, podendo acarretar em longo prazo, a autodestruição do sistema empresarial.

Entre as empresas industriais, a forma de gestão por metas e cotas parece ser a única conhecida, mesmo naqueles setores nos quais a maioria das empresas afirma, praticar programas de gestão pela qualidade: o velho controle “científico” do taylorismo ainda é predominante.

Quanto ao clima organizacional resultante da estrutura e das práticas administrativas adotadas, apresenta-se dividido entre o medo/incerteza/indiferença (35%) e orgulho (37%), sendo que em cerca de 28% das empresas a percepção é de uma mistura de medo e orgulho pelo trabalho. Assim, parece que todos os problemas e contradições são superados pelas técnicas motivacionais e pelo sentimento de fazer parte, mesmo que apenas fisicamente, das grandes organizações públicas ou privadas, em especial daquelas consideradas como as mais “avançadas” tecnologicamente como, indústria eletroeletrônica e de telecomunicações, nas quais os índices de orgulho pelo trabalho chegam a atingir 75% e 67% respectivamente.

Em suma, “as diferentes formas de gestão ampliam-se, adaptam-se, mudam e convivem, muitas vezes de forma contraditória, mas cumprem seu objetivo principal: manter o poder de acumulação do capital”.(Carpintéro, 2000).

Outra pesquisa que tem trabalhado o tema de participação é:

**- As 100 melhores empresas para você trabalhar-**

*“A liberdade é excepcional. Se você tiver iniciativa e criatividade pode fazer e acontecer”* (Funcionário da ABB).

Pesquisa realizada pela revista Exame (2001) relata os principais aspectos para uma empresa ser considerada um bom lugar para se trabalhar. Um ambiente de trabalho que preserva a satisfação do funcionário, qualidade que independe de tamanho, tipo de negócio ou origem do capital da empresa. O guia mostra que **a estratégia do negócio não pode estar dissociada da estratégia das pessoas e ainda, que não se trata de tratar bem os funcionários por benemerência, elas o fazem por uma razão pragmática: dá retorno financeiro.**

Uma análise cuidadosa da pesquisa revela que bons salários e benefícios diferenciados são importantes sim, mas estão longe de ser considerado fator determinante para o sucesso dessas organizações com seu público interno. O principal ponto é a comunicação, as informações devem influir intensamente desde a alta direção da companhia até o chão de fábrica; ouvir, por exemplo, permite ao funcionário opinar, criticar e elogiar tudo e assim cada um sabe o que deve fazer para dar sua parcela de contribuição para o sucesso do grupo, participam ativamente dos processos decisórios, são ouvidas e respeitadas. E é óbvio: quanto maior o envolvimento do funcionário, maior será o seu comprometimento com a empresa.

Os dirigentes de empresas crêem, em geral que basta “comprar os funcionários” com pacotes de benefícios e salários. Com isso apostam, todos se envolverão mais com a empresa e estarão mais motivados e conseguirão construir um ambiente organizacional. Nada mais longe da realidade. Sabemos, há bastante tempo, que benefícios e salários são fatores higiênicos e não motivadores. Isso quer dizer que se forem ruins, desmotivarão o pessoal e se forem razoáveis ou excelente, não alterarão a motivação das pessoas. Portanto, não se muda o ambiente organizacional apenas mexendo nessas variáveis.

As empresas só mudam quando existe o real interesse da alta administração em torna-las um excelente lugar para se trabalhar, ou seja, ter a crença genuína de que o resultado dos negócios vem das pessoas. O que devemos considerar:

- Credibilidade; os chefes mantêm suas equipes bem informadas sobre mudanças na empresa e assuntos relevantes e mais, eles cumprem o que prometem e agem de acordo com o que falam.
- Respeito: os chefes estão interessados nas idéias e sugestões dos subordinados e tomam medidas com base nelas, eles envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e o ambiente de trabalho.
- Imparcialidade: as pessoas evitam fazer “politicagem” como forma de obter resultados e outra questão, as promoções são àqueles que realmente merecem.
- Orgulho; a empresa dá oportunidade para que todos participem de atividade de ação social.
- Camaradagem: há sempre comemorações em eventos especiais.

E as empresas que se destacaram em todos esses pré-requisitos para serem consideradas as melhores dentre as melhores são:

- 1ª. McDonald's
- 2ª. Casa Verde Móveis
- 3ª. Magazine Luiza
- 5ª. Promon
- 6ª. Algar
- 7ª. Zema
- 8ª. Redecard
- 9ª. Embraco
- 10ª. Todeschini

Essa pesquisa nos revela que o número de instituições com as características para serem as empresas do futuro é ainda muito baixo e que o Brasil ainda apresenta uma estrutura fortemente hierarquizada e com as mesmas preocupações do passado.

**Objetivos visados pelas empresas:**

- Produtividade;
- Qualidade;
- Alterações estruturais: enxugamento, maior flexibilidade, descentralização, horizontalização, maior fluidez, tamanho adequado e maior agilidade;
- Competitividade;
- Profissionalização
- Melhoria de condições de trabalho;
- Relações capital/trabalho sem conflito;
- Melhor funcionamento;
- Redução de custos e
- Economia de recursos.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Embora ao longo do tempo o parque industrial brasileiro crescesse em sua dimensão e na complexidade de alguns setores mais dinâmicos, os princípios e procedimentos, relativos principalmente aos recursos humanos, continuaram a basear-se no ultrapassado conceito de que produtividade, neste país, com mão-de-obra desqualificada, infinitamente mal remunerada e em regime de rotatividade persistente explica-se em função dos excelentes resultados obtidos em sua aplicação que podem ser medidos pela grande concentração de renda, característica marcante do processo de industrialização do país até a atualidade.

Efetivamente nessas condições as relações sociais de produção não evoluem e as empresas continuam extremamente retrógradas, hierarquizadas, concentradas, autoritárias e pouco flexíveis em termos das relações de trabalho.

Isto ocorre porque a chamada versão perversa do Fordismo conduziu os rumos da industrialização brasileira por meio de ínfimos padrões de reprodução de classe trabalhadora, de acentuada concentração de riqueza, de baixos níveis educacionais e de qualificação profissional da mão-de-obra, de relações e controles excessivamente autoritários etc., construindo um contexto nada propício ao

desenvolvimento de formas de organização do trabalho baseadas em relações menos autoritárias e menos defasadas em termos de qualidade de vida.

A mudança organizacional ou mesmo a comportamental é introduzida nos momentos de crise para aplacar possíveis tensões, resistências, reações, e criar uma nova mentalidade, procurando substituir o enfrentamento pela cooperação no sentido de prepara a empresa para o novo paradigma econômico advindo com a revolução tecnológica que exige estruturas mais enxutas, com maior flexibilidade e menor custo fixo.

Atribuo especialmente aos empresários, numa perspectiva de agentes de mudança, conscientes das distorções ocorridas no processo histórico do país, o papel social de proceder a mudanças no seu próprio comportamento, mentalidade e visão de mundo, no sentido da construção de um modelo baseado em padrões mais modernos, justos e igualitários porque são a longo prazo, os mais produtivos e competitivos, e onde as defasagens poderão ser corrigidas. Na prática, consistindo na assunção de um papel de real cooperação e negociação com os trabalhadores, na busca de objetivos acertados como comuns e baseados em novos padrões que incluam o respeito aos direitos fundamentais de qualidade da maximização dos resultados da empresa e, portanto, com direito de poder participar de sua gestão e de usufruí-los.

A adoção de métodos gerenciais realmente modernos inclui uma completa e profunda reformulação não só na organização do trabalho como nas relações capital/trabalho baseadas no estabelecimento de compromissos a longo prazo com o trabalhador: remuneração digna e justa pela contribuição mais qualificada e intensificada, estabilidade que propicia segurança e alivia tensões, melhoria das condições de operação do trabalho pela capacitação conjunta da empresa e seu pessoal, políticas de RH complementares que propiciem o desenvolvimento da competência e do compromisso do trabalhador com a empresa, descentralização das decisões de produção e de RH, exercício de efetiva representação de trabalhadores em níveis hierárquicos praticando a negociação, nas questões relativas ao processo, organização e condições de trabalho, menor diferenciação salarial entre as várias categorias, maior flexibilidade na definição de postos de

trabalho etc. Especialmente, quando no caso de um novo padrão econômico e tecnológico de produção esses fatores tornam-se imprescindíveis ao alcance da competência, da produtividade e da competitividade.

O desafio para a classe trabalhadora consiste em preparar-se para reivindicar, negociar e participar, através de sua experiência, no questionando, definição, programação e execução da modernização que garanta sua inclusão em seus resultados e benefícios uma vez que sua colaboração é indispensável à obtenção da eficiência.

Há uma opinião generalizada entre os empresários é que a AP não se expandirá muito no Brasil:

*“No Brasil se faz AP não por conscientização, mas para copiar ou inovar para sobreviver. Aqui o imediatismo é a prática. É um processo muito difícil, pois tudo deve ser compartilhado e isto faz com que surjam obstáculos a todo momento”.*(Teixeira,1993).

*“A mudança ocorre, na cabeça das pessoas. A AP vai de encontro à cultura do setor e a um contexto mais amplo de centralização e autoritarismo castradores que tolhem o desenvolvimento do individuo, levando-o a falta de autonomia e, por outro lado, à isenção de responsabilidade e à procura de ausência de riscos. Superar esse autoritarismo é o grande desafio. Por isso há dificuldades inúmeras em colocar a AP em prática. Temos orgulho do processo é lento e há ainda uma grande distância a nos separar das metas”.* (Teixeira,1993).

O discurso da gestão participativa vem sendo sistematicamente negado pela prática das ações das grandes empresas, ou pela orientação de suas estratégias de racionalização, na busca contínua de ganhos de produtividade e rentabilidade, numa dinâmica agora baseada em flexibilidade, qualidade e competitividade.

As mudanças limitadas ao processo produtivo, apesar da aparência ou caráter sistêmico dos programas de mudança, não avançam para o trabalho em equipe, e muito menos para a participação dos trabalhadores nas decisões. Os velhos métodos de motivação também retornam, modificam-se e modernizam-se, na busca de relações internas de trabalho mais cooperativas, participativas e criativas, portanto, mais uma vez, melhor adaptada às mudanças educacionais, sociais e

concorrenciais em curso. No entanto, as relações de trabalho que resultam destes métodos têm o caráter apenas motivacional, não são concretas e efetivamente, mais participativas e nem qualificam o trabalhador, apenas o tornam mais disposto, no curto prazo, à cooperação. As diferentes formas de remuneração e os incentivos e prêmios monetários individualizados privilegiam a competição.

Os retornos da humanização das técnicas e formas de gestão não substituem as formas autoritárias anteriores, mas simplesmente as complementam, ampliando a convivência, nas mesmas, de métodos autocráticos e hierárquicos com relações mais humanizadas em algumas áreas.

O manual da administração democrática não emplacou no Brasil. Depois de mais de uma década de pregação sobre os modelos organizacionais como motor propulsor do desenvolvimento das companhias, fica claro que o discurso está muito longe da prática. A mudança da gestão de pessoas e processos não avançou além de uma idéia isolada ou reuniões fechadas entre a diretoria.

As diferentes pesquisas indicam que a esmagadora maioria não fez a lição de casa e continua sendo conservadora na hora de mudar para valer as suas estruturas. As empresas não reconhecem o valor gerado pelos seus funcionários, poucas entendem que o conceito de valor gerado pelo empregado não se materializa apenas com a demonstração de receitas. As empresas acreditam ser o que não são.

A voz dos baixos e médios escalões não ecoa nos níveis mais altos. As companhias que se diziam participativas na prática não eram e as que exigiam participação intensa de seus funcionários não desenvolviam instrumentos para que esta participação fosse reconhecida pela avaliação ou remuneração.

O professor José Newton já dizia: "Do discurso de mudança contínua à prática da transformação efetiva existe um longo caminho a ser percorrido, em companhia de novos gerentes que enxerguem a gestão como um instrumento possível de transformação, sejam eles administradores que ampliem seus conhecimentos e busquem outros princípios, economistas que ampliem suas propostas de mudança para além da adoção de novas formas de gestão,

engenheiros que lembrem que além das técnicas e cálculos racionalizadores existem pessoas...”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Administração & Marketing (1999) A gestão democrática fica apenas na teoria.
- ANTUNES, Elaine e PINHEIRO Ivan (1998) Um novo referencial para potencializar o capital Intelectual: dos paradoxos à mudança de paradigma.
- CALDAS, Miguel P. (1998) O que aconteceu com a área de O & M? Pesquisa empírica sobre a evolução da função de organização e métodos no Brasil entre 1985 e 1997.
- CARPINTERO, José Newton Cabral (2000) Novas Técnicas e Velhos Princípios: competitividade empresarial e formas de gestão, Tese de Doutorado apresentada ao Instituto de Economia da UNICAMP.
- CHIAVENATO, Idalberto (1983) Introdução à Teoria Geral da Administração, São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil.
- ENANPAD 99- 23º encontro da ANPAD, artigos diversos. Foz do Iguaçu/ PR.
- Lorino, Philipe (1992) O economista e o administrador, São Paulo : Nobel.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru (2000) Teoria geral da Administração- Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada, 2ª. Ed., São Paulo: Atlas.
- PINHEIRO, Dante e VICHI, Maria Administrando a transformação organizacional de alto desempenho.
- REVISTA EXAME, vários artigos (2001).
- site: [www.Bizrevolution.com.br](http://www.Bizrevolution.com.br).

- TEIXEIRA, Déa Lúcia P. (1993) Administração Participativa: uma resposta estratégica à nova organização produtiva. Tese de Doutorado F.G.V., 1993.
- TOLEDO, Flávio (1999) O que são Recursos Humanos, 1ª. Reimpressão: Editora brasiliense S. A, coleção 66- Primeiros Passos.
- WOOD, Thomaz (1992) Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. Revista de Administração de Empresas