

**EDNA ARAUJO CAMPOS**

**GESTÃO DE PESSOAS:  
NO CONTEXTO DA GESTÃO DE NEGÓCIOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito à obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2002.

Orient.: Prof.º Vicente Pacheco, MSc

**CURITIBA  
2003**

**"Uma mente que expande com o conhecimento, jamais retornará  
ao seu tamanho original"**

**(Albert Einstein)**

## DEDICATÓRIA

DEDICO ESTA OBRA AOS QUE  
ME APOIARAM NA SUPERAÇÃO  
DOS OBSTÁCULOS PARA  
CONCLUSÃO DESTA ETAPA E EM  
ESPECIAL,  
A DUAS GRANDES AMIZADES  
NASCIDAS DURANTE O CURSO,  
GISELE E LIZMARI PELO APOIO,  
COOPERAÇÃO E INCENTIVO.

## AGRADECIMENTO

AO EMPENHO DOS  
PROFESSORES, MESTRES EM  
TRANSMITIR EXPERIÊNCIAS E  
CONHECIMENTOS  
NECESSÁRIOS AO PERCURSO DE  
UMA TRAJETÓRIA  
PROFISSIONAL E  
AOS DIVERSOS COLEGAS DE  
CLASSE QUE DIRETA OU  
INDIRETAMENTE  
CONTRIBUÍRAM PARA QUE A  
CAMINHADA NÃO FOSSE TÃO  
ÁRDUA.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	vi
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2. A GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES COMPETITIVAS</b> .....	4
2.1. CENÁRIOS EMERGENTES.....	4
2.2. GLOBALIZAÇÃO.....	6
2.2.1. Conceito.....	7
2.2.2. Aspectos Políticos.....	7
2.2.3. Aspectos Econômicos e Sociais.....	9
<b>3. REPENSANDO O PAPEL DO GESTOR NA ORGANIZAÇÃO</b> .....	11
3.1. ADMINISTRAR O MUNDO QUE CRIAMOS.....	11
3.2. O FENÔMENO DA LIDERANÇA.....	12
3.3. A LIDERANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	13
3.3.1. Características do líder e dos grupos.....	14
3.4. DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA.....	15
3.4.1. Os primeiros marcos: os grandes condutores da humanidade.....	15
3.4.2. Os estilos comportamentais de chefia.....	16
3.5. LIDERANÇA NO MUNDO CONTEMPORÂNEO.....	18
3.6. LIDERANÇA: INICIATIVA E LIMITES DA AUTONOMIA NO TRABALHO... ..	19
3.7. CONFLITOS, COOPERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO.....	20
3.8. COOPERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO.....	21
3.9. MOTIVAÇÃO: O IMPULSO AO TRABALHO.....	22
3.9.1. .Perspectiva das necessidades.....	23
3.10. PERSPECTIVA DA INTENCIONALIDADE.....	25
3.10.1. Perspectiva dos estímulos: a ênfase contemporânea.....	25
3.11. O PROFISSIONAL DO FUTURO.....	26
<b>4. ADEQUANDO ESTRATÉGIAS À NOVA REALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	29
4.1. A EMPRESA CRIADORA DO CONHECIMENTO.....	29
4.2. CONHECIMENTO, APRENDIZADO E INOVAÇÃO.....	30
4.3. A EMPRESA VIVA.....	35
4.4. ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL.....	37

4.5. GERÊNCIA EM TEMPO DE PAZ E LIDERANÇA EM TEMPO DE GUERRA.....	40
<b>5. IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS.....</b>	<b>45</b>
5.1. REENGENHARIA.....	47
5.2. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL.....	48
5.2.1. O que é a Reengenharia?.....	49
5.2.1.1. As razões da Reengenharia?.....	51
5.2.2. Como é feita a reengenharia? – Como se aperfeiçoar e progredir constantemente, sem perder espaço para a concorrência cada vez mais feroz?.....	53
5.2.3. Lutar para superar a concorrência, otimizando os recursos e processos disponíveis, para não ficar em desvantagem no futuro, quando o ambiente mudar de repente ou mesmo quando o ramo escolhido atrair nova concorrência. ....	54
5.2.3.1. Chaves para o sucesso de uma Reengenharia.....	55
5.2.4. Atingir ganhos significativos leva tempo, mas este tempo também depende de um conjunto de variáveis, que podem ser, por exemplo.....	60
<b>6. IMPACTO NA GESTÃO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>62</b>
6.1. IMPACTOS DA REESTRUTURAÇÃO SOBRE O MERCADO DE TRABALHO.....	67
<b>7. GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>69</b>
7.1. PERFIL GERENCIAL.....	70
7.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	74
7.2.1. Direito Adquirido.....	74
7.2.2. Medo / Paralisia.....	75
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS: PENSANDO A NOVA REALIDADE.....</b>	<b>76</b>
8.1. ESTRATÉGIAS QUE DEVEM NORTEAR ATUAÇÃO DO GESTOR.....	79
<b>9. CONCLUSÃO.....</b>	<b>81</b>
<b>10. BIBLIOGRAFIA BÁSICA.....</b>	<b>83</b>

## RESUMO

**CAMPOS, Edna Araujo. GESTÃO DE PESSOAS: NO CONTEXTO DA GESTÃO DE NEGÓCIOS.** Passamos de uma sociedade industrial para uma pós-industrial e o ponto chave de todo o processo evolutivo é o deslocamento dos tradicionais fatores de produção, capital e trabalho, para um novo tipo de cenário, com um novo tipo de recurso econômico: a informação e o conhecimento. A ampliação do conhecimento, particularmente na área de Gestão, servirá como base instrumental para que o dirigente possa reposicionar sua atuação neste mundo em constante transformação, com a certeza de estar competindo uma batalha com a possibilidade de ganhar, detentor de informações que garantirão e darão sustentação a sua tomada de decisão. Os profissionais de Gestão, ou que atuam em cargos de direção e gerência, concretizam seu aprendizado pela experiência acumulada e pela situação vivida diariamente frente aos problemas no desempenho de suas atividades. O melhor preparo destes profissionais se dará pela busca de um conhecimento específico, e em constante atualização nas áreas que compõem a rotina de tarefas que são desempenhadas.

**Palavras-Chave:** Experiência acumulada, Capacitação técnica, Persistência, Estratégia e Transformação.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações modernas, têm se deparado com uma situação muito específica e singular, a alta competitividade que tornou o campo de atuação uma batalha diária. O diferencial para estas organizações tem sido o conhecimento e a informação, como recurso fundamental para a manutenção do negócio.

O mercado tem evoluído e se apresenta em constante transformação.

As transformações constantes e em ritmo acelerado pelas quais o mundo tem passado, tem provocado mudanças de padrão de competitividade econômica, em nível mundial, em decorrência do processo de globalização em curso.

Estas transformações estão provocando um novo padrão de competitividade econômica, em nível mundial, pela crescente internacionalização dos mercados, em decorrência do processo de globalização em curso.

A rapidez com que ocorrem as mudanças é muito grande. Graças a inovação, desenvolvimento e aceleração tecnológica, vimos o mundo, outrora de dimensões continentais, transformar-se em uma pequena aldeia. Esse desenvolvimento permitiu o fluxo virtual e a rápida expansão da informação e do conhecimento, facilitando a interligação dos sistemas para realização de transações financeiras, comerciais e de produção de bens e serviços.

Se por um lado criou novas oportunidades, eliminando barreiras e promovendo a abertura de novos mercados, de outro provocou a necessidade de profundos ajustes nas estruturas das organizações: sejam elas privadas ou estatais;

uma vez que não existe mais espaço para a manutenção de modelos arcaicos de gerência de negócios, tampouco para modelos ultrapassados de gestão estatal.

Nesse mundo de negócios altamente competitivo e de economia globalizada, onde as regras são ditadas pelos consumidores, sejam eles indivíduos ou empresas, os padrões clássicos de referência, quanto ao acesso e uso do conhecimento, forma de gerir os negócios e tomar decisões, relações com os empregados e com ambiente externo, estão mudando radicalmente.

É exatamente nesse ambiente de transformação e mudança que se encontra o executivo contemporâneo. Sua missão é navegar nesse mar revolto, cheio de contradições e conflitos de interesses, com profundas transformações no mundo das relações do capital e do trabalho.

É dentro desse contexto que este estudo se propõe a analisar e entender, de forma objetiva, especificamente, qual é o papel desse novo gerente na condução de equipes de trabalho motivadas, criativas e de alto desempenho, em face dos principais desafios da Gestão de Recursos Humanos nas organizações contemporâneas, de sorte se permitir a adequação dessas estratégias à nova realidade dessas organizações.

O diferencial para as organizações em constantes modernizações está na agilidade em obter informações em tempo real; possibilitando correções imediatas de rumo, quando necessário.

Gestão, quando bem planejada e adaptada a cada necessidade de negócio e enquanto se apresenta como ferramenta gerencial atualizada, agiliza qualquer processo de tomada de decisão.

Como bem alertou o professor, Dr. Denis Alcides Rezende: é necessário elaborar a organização interna e externa da empresa; primeiramente as funções

empresariais básicas, que compreendem a função empresarial e respectivos procedimentos do negócio principal (atividades de produção, comercial, financeira, de materiais, de recursos humanos e respectivos aspectos legais e jurídicos. Depois dessa etapa concluída é que devemos iniciar a informatização da empresa. Para esta fase, valer-se das técnicas de Organização, Sistemas e Métodos (OSM)).

O Gestor, deverá elaborar um planejamento, que gerará um diagnóstico com base no conhecimento da empresa. De antemão, deverá conhecer a origem e natureza dos dados, a qualificação do pessoal e quais as ferramentas disponíveis.

Deverá preparar um roteiro que contemple desde o Sistema da Empresa, a Metodologia a ser utilizada, Planejamento do Sistema de Informação aos Executivos da empresa para uma Gestão com qualidade e produtividade.

## 2. A GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES COMPETITIVAS

### 2.1. CENÁRIOS EMERGENTES

*“O Grande problema empresarial é que estamos ingressando no século XXI com empresas projetadas durante o século XIX”. Livro “Reengenharia revolucionando a Empresa”*

A globalização é marcada pela expansão mundial das grandes corporações internacionais. Estas organizações exercem um papel decisivo na economia mundial. Primeiro porque seus faturamentos são significativos. Segundo, porque trazem mudanças representativas no modo de produção das mercadorias. Elas procuram vantagens competitivas para instalar suas fábricas, como redução do preço de mão-de-obra, redução nos impostos. Um exemplo é a Renault que veio para Curitiba, a ela foi oferecido vantagens fiscais, que ocasiona uma redução direta nos preços finais de seus produtos. Isto tudo se tornou viável com a facilidade na comunicação e nos transportes.

Esta mudança na economia mundial traz várias conseqüências. Uma é a transferência de empregos de países ricos para países emergentes, onde a mão-de-obra é mais barata.

Outra é a geração de desemprego estrutural. As empresas, obrigadas a reduzirem seus custos para terem preços mais competitivos e qualidade alta para seus produtos, reestruturam-se. Cargos e funções são eliminados com a automação de postos de trabalho.

Nas fábricas automobilísticas pôr exemplo as pessoas são trocadas por robôs; em bancos as pessoas estão sendo substituído por caixas automáticas e em países ricos, o desemprego é causado pela saída das empresas para países emergentes, onde a mão-de-obra é mais barata (redução nos custos de produção). O desemprego estrutural surgiu para produção de coisas boas e baratas, feitas em grande escala por robôs. Entretanto, cortando funções, corta-se o emprego das pessoas e por conseqüência sua renda, não existindo então consumidores para este novo mercado.

Este fim de milhares de empregos é acompanhado pela criação de outros. Surgem novas oportunidades na área de informática (para automação de empresas), criam-se novos tipos de empresas – aquelas que trabalham com a inteligência humana. Um exemplo é a IBM, onde as pessoas que trabalham fazem a empresa valer o que vale no mercado.

Um ponto importante a se observar é que a criação de novos postos de trabalho não absorverá as pessoas que perderam seus empregos, aqueles que foram substituídos por robôs/máquinas, pois neste novo mercado de trabalho, exige-se um alto grau de qualificação profissional. O desemprego estrutural concentra-se nas camadas mais baixas da sociedade; aquela que tem baixa qualificação, instrução escolar.

Com a globalização surge também a criação de blocos econômicos. Estes são associações de países que tem como objetivo principal criar relações comerciais

privilegiadas entre si. Um exemplo é a redução nas alíquotas de importação, visando a criação de zonas de livre comércio. Entretanto, estes blocos econômicos aumentam significativamente a interdependência da economia dos países membros, ou seja, os Governos não conseguem mais deter os movimentos do capital internacional pelo desaparecimento das fronteiras nacionais. Um exemplo recente foi o atentado terrorista ocorrido nos EUA. Depois de Novembro de 2001 (data em que aconteceu o atentado em Nova Iorque), as economias do mundo inteiro abalaram. No Brasil, os investimentos de estrangeiros reduziram-se, fazendo com que o volume de negócios da Bolsa de Valores de São Paulo despencasse.

## 2.2.GLOBALIZAÇÃO

Globalização é o termo utilizado para o processo de transformações econômicas e políticas que vêm acontecendo nas últimas décadas. A principal característica é a integração dos mercados mundiais com a exploração de grandes **empresas multinacionais**. Junta-se a isso a grande **revolução tecnológica** com o uso cada vez maior de telefones, computadores e televisão e a uniformidade das informações com o surgimento e explosão da Internet e dos canais de televisão por assinatura. Com isso os países passam a interagir não só na economia e na política, como também na cultura.

### 2.2.1. Conceito

GLOBALIZAÇÃO é um processo social que atua no sentido de uma mudança na estrutura política e econômica das sociedades, ocorrendo em ondas, com avanços e retrocessos separados por intervalos que podem durar séculos.

Historicamente, poderíamos citar quatro grandes globalizações:

- **IMPÉRIO ROMANO:** através da força buscava-se formação do grande império. Tudo acontecendo enquanto os gregos filosofavam;
- **GRANDES DESCOBERTAS:** ocorrida entre os séculos XIV e XV, desvendaram-se novos continentes e foi aberto o caminho da Índia e da China;
- **SÉCULO XIX:** logo após as Guerras napoleônicas quando ocorreu a colonização europeia da África e da Ásia; o tratado de livre comércio entre França e Inglaterra; etc.
- **SEGUNDA GUERRA MUNDIAL:** após a Segunda Guerra atingindo seu ápice com o colapso do socialismo em 1989/91.

### 2.2.2. Aspectos Políticos

O papel do Estado diante da nova realidade mundial é um dos aspectos mais discutidos da Globalização, no seu ângulo mais político, com alguns estudiosos já antevendo o fim ou inutilidade do Estado.

A Globalização é um renascimento capaz de produzir uma revolução mundial nos planos de produção, produtividade e riqueza, impondo aos países e seus governantes uma realidade à qual devem se ajustar implacavelmente ou morrer no ostracismo da história. Entretanto, não há, na prática, uma receita pronta para o Estado ideal, orientando-se cada realidade por sua cultura nacional. Nesse contexto, em face do Brasil ser um Estado patrimonialista, a reforma administrativa para torná-lo mais eficiente é considerada por demais complicada. Assim, vem sendo elaborado para o País um projeto de reformulação radical do Estado brasileiro através da implantação do Estado gerencial, que apresenta como características:

- reconhece a necessidade de intervenção do Estado em muitos aspectos do mercado, especialmente para regulamentá-lo;
- defende a presença do governo na prestação de serviços sociais aos desfavorecidos , sobretudo na educação e saúde;
- não descuida das funções típicas como a defesa, coleta de impostos e diplomacia;
- utiliza-se como gestão da profissionalização do funcionário público.

Em suma, a Reforma Administrativa é essencial para a reinvenção do Estado, com alguns estudos de organismos mundiais reconhecendo que o Estado é a pedra angular das economias bem sucedidas. Para o Bird, por exemplo, o Estado eficaz precisa canalizar suas energias nas áreas básicas em que atua melhor e revigorar as instituições públicas.

### 2.2.3. Aspectos Econômicos e Sociais

Globalização da economia significa integrar os mercados em nível mundial no sentido de que um produto, independentemente de sua origem ou procedência, possa ser oferecido para consumo em qualquer parte do globo terrestre.

Algumas características definem este tipo de globalização:

- as duas idéias-chaves são o mercado e o consumidor;
- o mercado pode ser planejado (economia fechada) ou espontâneo (economia aberta).

A principal entidade dentro da atividade econômica é o mercado, que tem como características, os seguintes tipos de operações:

- **TROCA VOLUNTÁRIA:** o escambo foi a primeira forma de mercado;
- **LIMITES DA POLÍTICA ECONÔMICA:** o sistema de mercado parece mais um jogo de troca, no qual todos os jogadores beneficiam-se por nele estarem envolvidos, limitados a regras que governam as trocas de mercado, buscando tratar todos com igualdade e dar o máximo de chances de cada um;
- **REDE DE PREÇOS:** é o sistema de comunicação do mercado. A recompensa de cada participante do jogo depende do preço pelo qual ele consegue vender seu produto no mercado. Este preço funciona como sinal que torna um indivíduo capaz de contribuir para a satisfação das necessidades de outras pessoas, ao mesmo tempo em que se empenha para satisfazer as suas.

A globalização sob o aspecto da conveniência do consumidor, pode significar conforto e interesse econômico, porque permite obter produtos de qualidade a preços diferenciados.

Do ponto de vista social, a globalização apresenta sinais de ser cada vez menos inclusiva, homogeneizadora ou convergente, aumentando a polarização entre países e classes quanto à distribuição de riqueza, renda e emprego.

### 3. REPENSANDO O PAPEL DO GESTOR NA ORGANIZAÇÃO

#### 3.1. ADMINISTRAR O MUNDO QUE CRIAMOS

Com o fim da II Guerra Mundial, o mundo mudou radicalmente, perdeu sua pureza. Todas as modificações que passaram a ocorrer adquiriram uma aceleração inusitada.

No campo econômico, se está cada vez mais distante de uma economia internacional. O que há é uma economia global, em que a unidade de análise são os blocos de países.

No campo social, lida-se com fenômenos com os quais ainda não se tinha deparado. O crescimento populacional é um deles. Há um aumento de longevidade das pessoas que irá demandar um completo replanejamento da sociedade.

No campo político, há uma nova ordem em andamento. Poder-se-ia dizer que o conceito de Blitzkrieg foi transportado do campo da estratégia militar para a esfera política. Não há um modelo alternativo, fazendo com que todos adotem o capitalismo, que segundo KRGMAN (apud CARAVANTES, 1992) é “um sistema que é injusto, desigual, pouco atrativo, mas inevitável”.

No campo da ecologia, no que diz respeito ao ambiente, é preciso ter uma forma de pensar, pois, meio ambiente e escassez, são dois elementos que sempre caminharam de mãos dadas.

O homem construiu estratégias de desenvolvimento que ainda hoje estão em vigor, baseadas em alguns pressupostos e que só agora deu-se conta de que elas apresentam diversas falhas. Uma das mais graves, foi não contar que o planeta Terra geraria mais lixo e poluição do que poderia suportar, acabando com os recursos naturais e até com o ar que respiramos.

Quando se trabalha com pressupostos errôneos, tudo o que se constrói sobre esses pressupostos acaba sendo falho. A educação formal passou a substituir a experiência que era obtida pela vivência.

Nesse novo contexto, as organizações e os papéis que desempenham deverão ser reinterpretados segundo uma abordagem radicalmente diferente, e os seus dirigentes, mais do que simples tratamento, deverão buscar um auto desenvolvimento que os capacite entender, conviver e administrar a nova realidade.

### 3.2. O FENÔMENO DA LIDERANÇA

Nenhum outro assunto parece, ao mesmo tempo, ser tão sutil e ter despertado o interesse de tantos. É significativamente elevado o número de trabalhos publicados sobre o assunto. No entanto muito se tem a dizer quanto às reais implicações do ato de dirigir pessoas.

### 3.3.A LIDERANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

É fácil observar que, na grande maioria dos casos, as pessoas posicionadas em cargos de chefia acabaram por aprender a conduzir pessoas através de uma metodologia aleatória e desordenada. Atingiram sua eficiência como chefes atuando por ensaios e erros no decorrer do seu dia-a-dia de trabalho.

“É pouco provável que exista um único quadro básico de conhecimentos e características peculiares à personalidade de todos os líderes. Uma liderança política bem sucedida tem diversas características que se aplicam à administração industrial ou à liderança militar ou educacional”. (McGREGOR)

Os administradores são às vezes, bem sucedidos numa função, mas de maneira alguma sempre bem sucedidos em outra. Algumas características – por exemplo, integridade, ambição, decisão – podem ser encontradas não apenas no líder, mas em qualquer membro eficiente de uma organização.

É temerário afirmar que o líder nasça feito ou que se possa formá-lo. Na verdade, não há regras tão gerais dentro desse campo. Pigors vê o líder como aquele que é capaz de, numa situação social, influenciar os outros a partir de suas idéias e através de suas ações.

Num rápido levantamento, Fiedler ou diversos autores, definem liderança como:

- “Liderança é o exercício da autoridade e da tomada de decisões”.

- “Liderança é uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas sem o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas”.
- “O líder é aquela pessoa identificada e aceita como tal pelos seus seguidores”.

### **3.3.1. Características do líder e dos grupos**

Uma característica comum qualificada pela habilidade de conduzir as pessoas de forma natural.

Não quer dizer que o líder deva assumir o papel de dirigente o tempo todo, mas todas as vezes que o grupo sentir necessidade de um referencial ou de alguma revisão da orientação de suas atividades, acabará por solicitar a interferência daquele a quem estão acostumados a seguir.

Parece ficar evidente que a tarefa do líder consiste em ter habilidade de coordenar as atividades de cada membro em particular, a fim de que a atividade grupal flua normal e sem interrupções, ao mesmo tempo que se verifique um clima de harmonia no tocante à participação de cada um.

A eles são atribuídas também atividades de adaptação do grupo ao meio ambiente. As características ambientais adquirem novas fisionomias à medida que sofrem novas interferências e passam a apresentar novos desafios que, se bem trabalhados, chegarão a se transformar em oportunidades de sobrevivência do grupo.

Durante muitos anos o ponto-chave da liderança residiu no significado do poder hierárquico, o chefe era obedecido e muitas vezes os subordinados se deixavam manipular porque desse chefe dependia o futuro de suas vidas na organização. O chefe representava um fator imposto. Não naturalmente aceito.

A falta de habilidade em liderar verdadeira e naturalmente o pessoal determinou sérios problemas, tais como sabotagens quantitativa e qualitativa da produção, representativa dificuldade de comunicação entre as pessoas, boatos nocivos, resistências passivas, falta absoluta de iniciativa e assim por diante.

A orientação atual no sentido de desenvolver nos chefes o verdadeiro papel de liderança caracteriza-se por um trabalho muito mais amplo.

### 3.4. DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA

#### **3.4.1. Os primeiros marcos: os grandes condutores da humanidade**

Inicialmente calcado no modelo militar, foi-se firmando dentro das organizações o conceito de líder institucional como figura indispensável à manutenção da hierarquia e cujo poder é inquestionável.

É também através da história que foi possível encontrar pessoas que influenciaram a humanidade, mas que, diferentemente do primeiro tipo de líder, não exerciam voluntariamente nenhum poder, mas foram naturalmente seguidas por suas idéias. Este é o caso dos grandes filósofos, escritores e pintores.

Dando prosseguimento ao exame dos diferentes líderes que deixaram marca na história da humanidade, saltam aos olhos aqueles homens que conseguiram impor-se pelo seu magnetismo pessoal, sendo por essa característica denominados líderes carismáticos, como é o caso de muitos líderes políticos e religiosos.

### **3.4.2. Os estilos comportamentais de chefia**

Características que não estão presentes em apenas um determinado momento, mas apresentam uma continuidade através dos tempos e ao longo da vida de cada indivíduo. O estilo caracteriza o tipo de decisão que cada um toma, suas formas particulares de enfrentar problemas do dia-a-dia ou àqueles enfoques dos quais se serve para a manutenção de um relacionamento interpessoal e assim por diante.

Ao se caracterizarem os diferentes estilos de liderança, está-se também descrevendo formas diferentes pelas quais as pessoas jogam esse tipo de papel comportamental.

Para DEUTSK e KRAUSS, escrevendo sobre a **Teoria dos Papéis**, há que se diferenciar entre:

- a) papel prescrito, que diz respeito ao sistema de expectativas que existe no ambiente social que envolve o ocupante de uma determinada posição.
- b) Papel subjetivo, no qual o ocupante de uma posição percebe seu papel como aplicável ao seu próprio comportamento quando em interação social.

- c) Papel representado, que são os comportamentos visíveis do ocupante de uma posição no momento em que ele interage com aqueles que ocupam em outras posições.

As teorias que procuram descrever certos estilos de liderança parecem inverter o processo no sentido de que não é mais o comportamento do líder que determina a direção que o grupo empreende, mas que a eficiência do líder será determinada pela sua habilidade em perceber as necessidades de auto-realização e conseqüentemente de auto-estima das pessoas a quem lhes cabe dirigir.

Os pontos de vista que mais se destacaram nessa primeira tentativa de abandonar a teoria dos traços foram: o da Universidade de Ohio, que propõe o líder centrado na estrutura versus aquele centrado na consideração; o da Universidade de Michigan, que descreve o comportamento de liderança que se caracteriza como centralizado na produção e aquele que está centralizado no empregado; e o da Universidade de Harvard, que propõe o líder de tarefa frente ao líder sócio-emotivo.

Um trabalho desenvolvido por Rensis Likert por volta de 1967, partindo dos aspectos motivacionais da natureza do processo de comunicação, influência e decisão, acaba por descrever quatro tipos diferentes de estilos de chefia que denominam-se: rígido, benevolente, deliberativo e grupal.

Muito conhecido no Brasil, o trabalho de Hersey e Blanchard afirma que o bom líder é aquele que consegue exibir o comportamento adequado de acordo com o estado de maturidade da equipe.

Reddin procurou descrever os líderes a partir da orientação para relacionamento e orientação para tarefa, e configurou quatro estilos fundamentais que são: o relacionado, o separado, o dedicado e o integrado.

O líder precisa ter sensibilidade situacional, isto é, precisa perceber o que se passa à sua volta para usar a dimensão apropriada do seu estilo básico, que é considerado como flexibilidade de estilo.

Segundo a Teoria Contingencial há que se ter conta o próprio líder com seu estilo preferido e características pessoais de comportamento. O segundo fator a ser considerado diz respeito ao tipo de equipe que é liderado. A seguir, a tarefa do ponto de vista de objetivos a serem atingidos (tecnologia).

Não há dúvida de que o sucesso das organizações, ao enfrentarem crises e conseguirem sua perpetuação através dos tempos, repousa fortemente também na competência dos que dirigem, em lidar com seus dirigidos, na melhora permanente da competência interpessoal dos seus líderes.

### 3.5. LIDERANÇA NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

A matéria do trabalho do líder é primordialmente o valor da tarefa e os sentimentos das pessoas, independentemente de serem positivos ou negativos, inclusive porque o líder possui função primordial na gestão e solução de conflitos, e a monitoração para verificar se há perda na liberdade de iniciativa e procurar reconstruí-la com base nos problemas e dificuldades do cotidiano.

A liderança é um estímulo à iniciativa, e um não à conformidade. Líderes devem além de procurar agir com agressividade na busca de novas oportunidades, desenvolver habilidades de comunicação e interação.

Líderes contemporâneos são pessoas pré e pró ativas em relação ao futuro. Antes de aceitar e reagir às provocações do mundo, procuram antecipar e moldar o futuro. Constroem visões ou futuros alternativos não só como referência para decisões e ações coletivas mas como fonte de otimismo sobre as potencialidades da própria equipe.

Atualmente, entre as qualidades necessárias para um indivíduo se tornar um bom líder de equipe ressaltam-se, além da competência e experiência, o conhecimento de si próprio, a iniciativa, a persistência e a integridade.

Liderar significa descobrir o poder das pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto realização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a sua equipe.

### 3.6. LIDERANÇA: INICIATIVA E LIMITES DA AUTONOMIA NO TRABALHO

Iniciativas dependem de liberdade e vontade de empreender. São os êxitos nos empreendimentos que motivam novas ações.

Não se pode acreditar que através de iniciativas aleatórias, atividades inconsistentes e estruturação caótica, se atingirá a eficiência e eficácia.

As relações tradicionais de autoridade valorizam o controle. Liberdade de iniciativa significa poder de julgar, escolher, agir, ter êxito e fracasso.

A visão coletiva garante o espírito de iniciativa e evita que sejam consideradas uma atividade compensatória a deficiência e as omissões de liderança ou mesmo que as intervenções do líder signifiquem sempre corrigir desvios de

conduta. O líder que desempenha o papel auxiliar; deve saber onde se encontram as deficiências e as insuficiências para programar a ajuda.

### 3.7.CONFLITOS, COOPERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO

Segundo Paulo Roberto MOTTA, “as relações pessoais numa equipe podem ser conflituosas. O ambiente de trabalho, a estruturação das tarefas e as interações pessoais podem ser base de divergências: pessoas diferem nas suas iniciativas, interesses e formas de agir. Assim, na coletiva há sempre controvérsias ou mesmo conflitos”.

Há condições dentro de uma empresa que criam oportunidades para o conflito. Dentre elas destacam-se a comunicação (má ou boa), estrutura administrativa da equipe e as dimensões de liderança, cultura e traços pessoais (liderança autoritária e culturas heterogêneas).

As pessoas possuem interesses e lutam para que as decisões lhe sejam favoráveis. Como em princípio, todos desejam o sucesso da organização, muitos interesses podem ser satisfeitos sem prejudicar os de outros. No entanto, há decisões de adaptação, ou seja, as referências à divisão interna do trabalho, alocação de poder e planos de progresso funcional, onde os interesses das pessoas podem ser mais divergentes porque redistribuem ganhos e perdas.

Entretanto, os conflitos que mais frustram as pessoas ocorrem em relação à repartição dos resultados do trabalho como salários e benefícios. As maneiras de interferir nos conflitos podem ser de perspectiva negativa, onde o conflito é um fator de desarmonia na empresa, comportamento irracional; ou de perspectiva positiva,

onde o conflito é visto como algo natural, inevitável e até necessário para melhorar o desempenho. Em ambos os casos, mostra aos líderes a necessidade de gerenciar constantemente os conflitos.

Apesar da sua inerência, nem todos são previsíveis e tratáveis porque a maioria nasce de ação espontânea. Mas quando é aberto e perceptível por terceiros requer a intervenção gerencial. A inação do líder nesses casos é danosa ao grupo: pode levar à oposição incontrolada, generalização do descontentamento e a ruptura dos laços que unem o grupo.

### 3.8. COOPERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO

Participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou coletividade, podem influenciar os destinos dessa equipe. No sentido restrito e pragmático significa a influência ou assunção, por parte dos membros da organização de decisões ou funções usualmente consideradas privativas da chefia ou liderança. Trata-se de instituir maior equalização de poder em nível de tarefas, de pequenos grupos e de unidades do serviço, criando autonomia no local do trabalho.

Baixa participação enfraquece o comprometimento individual com o serviço individual, e acentua a alienação e a própria potencialidade dos conflitos. A potencialidade de conflitos se acentua quando não existe gerencial para solucioná-los.

A participação é um instrumento de harmonização para que as pessoas alcancem, de maneira eficiente e eficaz, os objetivos comuns. A participação desenvolve um ambiente mais propício às comunicações francas e autênticas e evita domínios individuais.

Por outro lado, dirigentes e chefes, que iniciam o processo participativo na expectativa de um exercício maior de cooperação, surpreendem-se com o excesso de críticas, questionamentos e reivindicações sobre condições de trabalho. Às vezes, frustram-se de tal forma que se aliam aos argumentos desfavoráveis à participação.

### 3.9. MOTIVAÇÃO: O IMPULSO AO TRABALHO

Para uns, a desmotivação é um problema interno de cada um para outros, a falta de algo para motivar. No entanto, são facilmente manipuláveis. Pela motivação passou-se a presumir entusiasmo, dedicação, cooperação e produtividade.

A motivação é um grau de vontade e dedicação de uma pessoa na sua tentativa de desempenhar bem uma tarefa. A motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidade individuais, manifestada através de objetivos e tarefas específicas.

### 3.9.1. .Perspectiva das necessidades

Essa perspectiva vê o ser humano sempre à procura de algo ou possuidor de uma necessidade a ser satisfeita. À medida que a necessidade é satisfatória, cessa também o tipo de comportamento. Como eterno insatisfeito, cada necessidade deve estar razoavelmente satisfeita antes que outra se manifeste prioritária.

MASLOW (apud CHIAVENATO, 1993), um psicólogo e consultor americano, apresentou uma *teoria da motivação* segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Essa *hierarquia de necessidades* pode ser visualizada como uma pirâmide onde, na base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização).

- *Necessidades Fisiológicas*: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual, etc. Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e já nascem com este. Quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento.
- *Necessidades de Segurança*: são as necessidades de segurança ou de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga do perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

- *Necessidades Sociais*: surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontra-se relativamente satisfeitas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. Quando não estão satisfeitas, as pessoas com necessidades tornam-se resistentes, antagônicas e isto conduz à solidão.
- *Necessidade de Estima*: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que, por sua vez, pode levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.
- *Necessidade de Auto Realização*: são as necessidades humanas mais elevadas da hierarquia e estão no topo da pirâmide. As pessoas procuram se desenvolver. Essa tendência geralmente se expressão através do impulso de a pessoa tornar-se sempre mais do é e do vir a ser tudo o que pode ser.

Ainda segundo MASLOW (apud FARIA, 1982), a teoria da motivação não é sinônimo da teoria do comportamento, sendo tal pressuposto o maior erro daqueles que defendem o comportamentalismo. Ela tem como base ignorar a necessidade insubstituível de organização administrativa, pois ninguém pode ter bom comportamento e desempenho na arquitetura do caos provocado pela desorganização. A irritação desmotiva, frustra e prejudica o comportamento.

O peso relativo das necessidades varia por pessoa, como também várias necessidades podem ser igualmente e ao mesmo tempo importantes como fatores de motivação.

### 3.10. PERSPECTIVA DA INTENCIONALIDADE

Nessa perspectiva, a intenção da pessoa para agir constitui a força propulsora básica de seu comportamento. As intenções são as causas imediatas principais do comportamento, sendo as crenças e atitudes apenas causas remotas. As pessoas possuem objetivos e expectativas e agem intencionalmente para concretizá-los. O objetivo dá impulso, mobiliza as energias e gera a intenção de realizar algo.

Na perspectiva da intencionalidade, o principal fator motivador para um indivíduo dedicar-se a um trabalho é o grau de satisfação esperado, e não a satisfação realmente obtida na execução de uma tarefa. A perspectiva da intencionalidade concentra-se no conhecimento do indivíduo sobre os objetivos a alcançar.

#### **3.10.1. Perspectiva dos estímulos: a ênfase contemporânea**

Na perspectiva do aprendizado social ou dos estímulos, o comportamento humano é simplesmente uma função de suas conseqüências, ou seja, das causas externas.

O comportamento é produto de contingências, relação das pessoas com o seu meio ambiente.

Nos estudos contemporâneos sobre forças propulsoras do seu trabalho, são contundentes as demonstrações de que as pessoas, quando devidamente incentivadas, mobilizam energias e adquirem formas de comportamento que normalmente não buscariam. As pessoas tendem a fazer coisas cujos resultados julgam positivos e a evitar comportamentos cujas conseqüências julgam negativas. Assim, fatores como gratificações, prêmios e reconhecimentos social podem ser associados à melhores desempenhos.

As organizações mais eficientes celebram a vitória de cada funcionário e concedem recompensas claras para todos os que atingem seus resultados. Prêmios para poucos, apenas ajudam a criar ressentimentos. Alegria e entusiasmo se constroem no ambiente de trabalho através dos incentivos constantes e do reconhecimento do mérito.

Deve-se considerar todas as dimensões da motivação para melhorar a produtividade e aumentar a satisfação individual nas equipes.

A autonomia de pensar e agir aumentam as possibilidades de uma pessoa encontrar sua melhor maneira de contribuir. Os limites da liberdade devem ser garantidos pelo sistema de incentivos e retribuição.

### 3.11. O PROFISSIONAL DO FUTURO

A Nossa Trajetória Profissional, livro escrito por Newton José de Oliveira NEVES e Milton FAGUNDES, aborda questões indispensáveis ao executivo

contemporâneo. A obra trata do desemprego (o que mais o aflige), o mercado em mutação, o avanço das tecnologias e a necessidade de reciclagem (a obrigação de estar sempre aprendendo, ora fazendo pós-graduação, ora fazendo curso de idiomas, entre outros fatos).

Na década passada, o fenômeno da globalização instaurou-se. Ele trouxe uma série de demissões em massa. Era a mudança do mercado de trabalho, ou seja, a valorização do profissional versátil, informado, flexível e estudioso. O executivo hoje deve saber falar bem no mínimo dois idiomas: inglês e espanhol. Além disso, é preciso que ele faça cursos de informática e leia bastante. O mercado de trabalho está mais exigente; em compensação a remuneração ficou mais atraente. O especialista continua sendo importante para uma empresa, porém, em tempos onde a concorrência é acirrada, a pessoa que conhece bem diversas áreas, tem maiores possibilidades de ser contratada e de ascender.

Mudou-se também o conceito de liderança, ou seja, hoje as empresas não estão mais à procura daquele homem áspero, que precisa ser assim para ser respeitado. As organizações querem sim um sujeito maleável, aberto ao diálogo, alguém que priorize o espírito coletivo. O líder autoritário está sendo substituído pelo líder participativo. As empresas buscam líderes que saibam se impor na base do diálogo. É a nova era, do líder firme, com capacidade de exercer comando, sem que para isso tenha que “pisar no subordinado”. Hoje não é preciso só mandar, é necessário que o líder busque em grupo soluções para os problemas.

A principal adversária da exposição positiva (uma presença marcante dentro da própria empresa e nos lugares e veículos de comunicação de interesse, periodicamente) é a timidez. Mas o mercado oferece muitos cursos, seminários e workshops que o ajudam a vencer este obstáculo. É necessário investir no

aperfeiçoamento da exposição pública, pois assim, a pessoa irá obter importante vantagem competitiva no mercado de trabalho.

O livro também mostra que competência e ética precisam andar juntas. Pois não adianta o executivo ter talento e não ser confiável. As empresas não dão uma nova oportunidade àqueles que infringiram a ética uma vez. O comportamento ético (uma postura que se deve ter respeito e autenticidade) está tão em alta no mercado de trabalho que aparece em segundo lugar entre os itens mais valorizados, perdendo somente para o talento do profissional; por isso é importante resistir à “tentação” e não deixar um deslize ético colocar tudo a perder.

A idade, quem diria, um motivo preocupante para a maioria dos trabalhadores outrora, nos dias atuais começa a ser mais respeitada. Isso deve-se ao fato do mercado buscar pessoas com um bom conhecimento e a experiência então, torna-se crucial. Pois geralmente quanto mais velho o profissional, mais sábio ele é. “Um cinquentão pode valer muito mais do que um trintão”. São os novos tempos.

O executivo precisa acompanhar a evolução da tecnologia, pois o mundo da informática é rápido e volátil. A Internet é uma realidade, por isso, não se pode esquivar-se dela. O profissional precisa estar em contato permanente com o mundo tecnológico, aproveitando as vantagens que ele oferece. Aquele que não levar a sério à informática, vai ficar de fora do mercado de trabalho.

O que o profissional do futuro precisa ter? **Mente aberta**, disposição para aprender, aperfeiçoamento do lado humano, familiaridade com a informática, acompanhamento constante das mudanças e esquecimento dos preconceitos, são, segundo os autores, fundamentais para o profissional do futuro.

## 4. ADEQUANDO ESTRATÉGIAS À NOVA REALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

### 4.1. A EMPRESA CRIADORA DO CONHECIMENTO

Numa economia onde a única certeza é a incerteza a única fonte garantida de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase que da noite para o dia, e as empresas de sucesso são aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminam-se pela organização inteira e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Tais atividades definem a empresa criadora de conhecimento, cujo único negócio é a inovação contínua.

Profundamente arraigada nas tradições da gestão ocidental de Frederick Taylor a Herbet Simon, está uma visão da organização como uma máquina de processamento de informação. Mas existe uma outra forma de pensar em conhecimento e no seu papel nas organizações. Tal forma de pensamento é mais comumente encontrada em competidores japoneses. O segredo do sucesso delas é seu método particular de gerir a criação de novos conhecimentos.

O pivô da abordagem japonesa é o reconhecimento de que a criação de novos conhecimentos não é simplesmente uma questão de processar informações objetivas. Ao contrário, ela depende do aproveitamento dos *insights* silenciosos e em

geral altamente subjetivos, das instituições e dos palpites dos funcionários individualmente; e de tornar tais *insights* disponíveis para teste e uso pela empresa como um todo. Uma empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo.

O conhecimento novo sempre começa no indivíduo: um pesquisador brilhante tem uma percepção iluminada que leva a uma nova patente. A intuição de um médio gerente em relação às tendências do mercado torna-se o catalisador do conceito de um novo e importante produto. Um operário de fábrica, valendo-se de seus anos de experiência, surge com uma idéia que inova um dado processo. Em cada caso, o conhecimento pessoal do indivíduo é transformado em conhecimento organizacional, valioso para toda a empresa.

O princípio fundamental do desenho organizacional das empresas japonesas é a redundância – a sobreposição consiste de informações, atividades empresariais e responsabilidades gerenciais da companhia. Para os gerentes ocidentais, o tempo redundância, com suas conotações de duplicidade desnecessária e desperdício, pode soar como algo inconveniente. No entanto, construir uma organização redundante é o primeiro passo para a gestão da empresa criadora de conhecimentos.

#### 4.2. CONHECIMENTO, APRENDIZADO E INOVAÇÃO

O conhecimento forçou as empresas a alterarem radicalmente sua estrutura, mas o problema do conhecimento não pode ser resolvido apenas por meio de investimentos em tecnologia. Na década de 80, a General Motors investiu quase

US\$ 80 bilhões em novas fábricas e equipamentos, a fim de reduzir sua dependência com relação aos seus problemáticos funcionários, ainda que seus ganhos de produtividade fossem minúsculos. A Ford, por outro lado, concentrou-se em derrubar barreiras entre a diretoria e o chão de fábrica, e obteve notável crescimento.

O resultado foi uma comoção no pensamento gerencial. A maioria das empresas estão acostumadas a medidas relativamente simples, como o volume de estoque no depósito ou o fluxo de renda. Mas como devem medir o conhecimento, algo que nem ao menos conseguem definir? No sistema administrativo tradicional, uma das maiores preocupações era persuadir trabalhadores amuados a dar tudo de si. Hoje, esses trabalhadores são vistos como os recursos mais valiosos da empresa por causa do conhecimento que têm em suas mentes. Para aproveitar esse conhecimento, o gerente precisa ser capaz de entendê-lo, defini-lo, localizá-lo, medi-lo e estimular seu crescimento.

Acima de tudo, o gerente deve ser capaz de transformar esse fenômeno abstrato em produtos vencedores.

Em meados da década de 80, aprendizado e conhecimento tornam-se palavras da moda que conferiam modernidade instantânea ao usuário. Até a General Motors entrou na onda. Um dos recursos utilizados em sua inovadora divisão Saturn, anunciado em 1985, era um laboratório de aprendizado construído ao lado da fábrica da Saturn em Springhill, Tennessee. Chamado de Centro de Desenvolvimento do Local de Trabalho, incluía uma maquete perfeita de uma linha de montagem, usada para gravar fitas de vídeo e estudar procedimentos no local de trabalho.

O mundo dos negócios parece ter chegado ao consenso de que aprender é realmente um bom negócio. E a maioria das pessoas parece saber, de um modo geral, o que uma organização focalizada no aprendizado deveria ser capaz de fazer. Muitas citam o exemplo dos gerentes da divisão de motocicletas da Honda que foram para os Estados Unidos com a missão de vender motos grandes mas descobriram que os Californianos que as conheceram ficavam mais impressionados com as pequenas Hondas de 55 cilindradas que os gerentes estavam usando para visitar seus clientes em potencial: apesar de ter investido grande quantidade de tempo e dinheiro nas motos grandes, a Honda passou a promover as pequenas – e fez fortuna.

A maior parte das discussões sobre a organização voltada para o aprendizado começa com o tipo de conhecimento que se deseja cultivar, o que imediatamente remete à competências essenciais – as habilidades e tradições que dão à empresa sua vantagem competitiva. As competências essenciais giram em torno do aprendizado e residem na mente dos funcionários da empresa – o verdadeiro significado de toda essa conversa adocicada de que as pessoas são o recurso mais precioso da empresa.

As organizações voltadas para o aprendizado, por definição, devem varrer o mundo em busca de idéias que possam ser adaptadas a seus fins específicos. É surpreendente o volume de conhecimento de valor comercial existente no domínio público; e uma quantidade cada vez maior está sendo gerada diariamente.

Há pouca utilidade para as idéias do mundo externo que não forem aproveitadas assim que entrarem na empresa. A verdadeira organização que aprende é aquela na qual o conhecimento ricocheteia em torno do sistema como

uma bola em uma máquina de fliperama. Em outras palavras, é preciso construir redes que levem a informação formal de um lado a outro da empresa.

Qualquer sistema de informação que envolva a empresa como um todo, por mais comum que seja, ajudará a empresa a aprender.

Outra característica de uma organização voltada para o aprendizado é a paixão pela experimentação – e a disposição de errar. Os experimentos permitem que as empresas ampliem sua carteira de produtos – e são a chave para a sobrevivência da empresa em épocas de grande incerteza. Também ajudam as empresas a questionar formas de fazer as coisas e, assim, impedir que as competências essenciais degenerem, transformando-se em rigidez essencial.

Projetos aparentemente insignificantes às vezes acabam alterando a natureza da empresa como um todo. A Hawlett-Packard foi pioneira no negócio de calculadoras de bolso porque um dos co-fundadores da empresa, Bill Hewlett, queria uma régua de cálculo eletrônica para seu próprio uso pessoal.

A maioria dos teóricos da administração concorda, que atualmente a capacidade de produzir novos e bons produtos não é apenas questão de sorte e orações. Pode ser planejada, gerenciada e ensinada, exatamente como qualquer outro aspecto do trabalho de uma empresa. A arte da inovação, como diz a teoria da administração, é na verdade uma série de atos de equilíbrio: a obsessão com o desenvolvimento de novos produtos, garantindo sua adequação à visão de longo prazo da empresa; o desenvolvimento de novos produtos em equipes autogeridas, acompanhada da definição de alvo exigentes para essas equipes; e atenção, mas não obediência, ao que os clientes dizem, e assim por diante. Se dominados, esses hábitos podem aproximar um pouco mais da ciência a arte da geração de um fluxo infinito de novos produtos.

As equipes – particularmente as que ultrapassam as fronteiras funcionais e até nacionais podem ser vitais para a inovação. Os membros das equipes focalizam mais prontamente o assunto em questão. Os primeiros a descobrir foram os japoneses. Empresas como a Cânon e a Sharp adquiriram o hábito de colocar as equipes rivais para trabalhar no mesmo projeto e pedir a uma equipe para projetar o sucessor de um projeto que ainda nem havia saído da prancheta. Hoje, as equipes são vistas como essenciais em toda parte – e as empresas criam instalações especiais para estimulá-las.

Uma empresa inovadora também tem que buscar o equilíbrio com seus clientes. Uma pesquisa sobre inovação realizada pela Arthur D. Little mostrou que o maior número de boas idéias vem dos clientes, e não do departamento de marketing, de vendas ou da alta gerência.

É como explicou Hajime Mitarai, presidente da Cânon, à revista Forbes: “Nós somos loucos... Corremos para fazer alguma coisa quando as pessoas dizem que é loucura. Se as pessoas disserem bom, é porque já estamos fazendo”.

Como mostra a discussão sobre inovação, um dos maiores problemas em qualquer empresa atualmente é o controle. A maioria dos teóricos da administração seguiu o caminho de Peter Drucker e argumentou que a nova economia baseada no conhecimento está tentando transferir o poder do chefe para o trabalhador.

Os trabalhadores do conhecimento mais bem-sucedidos podem realmente ditar suas condições aos seus funcionários – ou fazer carreira como *free-lancers* ou consultores, se quiserem. As empresas podem colocar grande ênfase no conhecimento, porém, deixando claro para os funcionários que detém o poder.

### 4.3. A EMPRESA VIVA

O que explica a diferença entre algumas companhias que existem há mais de 100 anos e a média de vida das empresas, que não supera 20 anos? Muitas empresas morrem jovens porque suas políticas e práticas enfatizam a produção de bens e serviços, de acordo com esse estudo, esquecendo que são comunidades de pessoas que fazem negócios para permanecerem vivas. Em contraposição as empresas vivas, que funcionam como se fossem um rio, têm outras prioridades: valorizar as pessoas, flexibilizar a direção e o controle, organizar-se para aprender e criar uma comunidade.

Por que tantas empresas morrem jovens? As provas acumuladas indicam que as empresas fracassam porque suas políticas e práticas se baseiam predominantemente no pensamento e na linguagem da economia. Em outras palavras, as empresas morrem porque seus executivos se concentram exclusivamente na produção de bens e serviços e se esquecem de que sua organização é uma comunidade de seres humanos, de trabalho e capital, e negligenciam o fato de que trabalho significa pessoas de verdade.

O que há de tão especial sobre as empresas duradouras? As empresas vivas têm uma personalidade que lhes permite evoluir harmoniosamente. Elas sabem quem são, entendem qual o seu papel no mundo, valorizam novas idéias e novas pessoas e administram o dinheiro de uma maneira que lhes propicia controle sobre seu futuro. Resumindo, as empresas vivas produzem bens e serviços para ganhar seu sustento exatamente como o empregado por meio de seu emprego.

As empresas bem sucedidas têm alguns traços em comum, como:

- Conservadorismo nas finanças: essas empresas não arriscavam gratuitamente seu capital. Com dinheiro na mão, podiam agarrar oportunidades que seus concorrentes não conseguiam.
- Sensibilidade ao ambiente externo: independentemente de terem construído suas fortunas com base no conhecimento ou em recursos naturais, as empresas vivas foram capazes de se adaptar às mudanças que ocorriam no mundo à sua volta. Eram competentes em aprendizagem e adaptação.
- Consciência de sua identidade: os funcionários dessas organizações se sentiam parte de um todo.
- Tolerância à novas idéias: as empresas longevas toleravam atividades que ocorriam à margem: experiências e excentricidades que expandiam seus conhecimentos. As empresas duradouras, precisam estar dispostas a mudar para ter sucesso.

Esses quatro traços formam o caráter essencial das empresas que vêm funcionando com sucesso por centenas de anos. Mas para isso, existem algumas prioridades.

Valorizar as pessoas e não os ativos indicam que tais empresas estão dispostas a descartar os ativos para sobreviver. Para elas, os ativos – e os lucros – são como oxigênio: necessários para a vida mas não a finalidade da vida.

Outra prioridade é afrouxar a direção e o controle. É preciso colocar em prática o princípio da tolerância, assumindo riscos com as pessoas e procurando novas idéias em novos lugares.

Para permanecer sintonizada com o mundo exterior, ela precisa ser capaz de alterar sua estratégia de marketing, seu portfólio de produtos, sua organização e o

local, e a maneira de reproduzir bens ou serviços. Uma vez adaptada ao novo ambiente, a organização deixa de ser o que era; ela evolui. Essa é a essência do aprendizado.

A empresa viva é exatamente como um rio. Nesse tipo de organização, os executivos consideram que a otimização do capital não passa de um complemento necessário para a otimização das pessoas. Para construir uma empresa rentável e duradoura, tomam o cuidado de criar uma comunidade.

As empresas vivas, que aprendem, têm uma chance maior de sobreviver e evoluir em um mundo que não controlam. Elas fazem sentido, principalmente porque o sucesso hoje depende da mobilização do maior nível possível de conhecimento. Os altos níveis de tolerância que existem em uma organização viva, criam espaços para mais inovações e mais aprendizado.

Isso é importante, porque a morte de uma empresa não ocorre sem custos. Todos perdem: funcionários, fornecedores, empresas contratadas, comunidades e acionistas.

#### 4.4. ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

A várias décadas a literatura de administração e gerência vem dedicando atenção especial à administração estratégica. A expressão estratégia tem origem militar. Vem do grego *strátegos*, que significa chefe do exército.

O conceito de estratégia foi absorvido pela teoria das organizações para referir-se aos meios de que a organização se utiliza para atingir seus objetivos.

A análise de cenário permite que a organização possa antecipar estratégias e ações e responder com mais agilidade aos desafios que enfrenta.

Essa característica chamada de flexibilidade, permite à organização rever objetivos, reformular estratégias de atuação, mudar tecnologias, redesenhar processos e modificar estilos de gestão.

A gestão estratégica surge como uma resposta aos desafios de uma nova época de mudanças extremamente velozes e de grande magnitude, que aproximam perigosamente o futuro do presente, tornando impossível prever os acontecimentos com antecedência.

À medida que essas mudanças se tornam mais velozes, faz-se necessário um ajuste constante dos objetivos, de modo que a organização possa alcançar os resultados desejados. Isto é administração estratégica.

O processo de formulação de estratégias atinge toda a organização, na medida em que qualquer participante organizacional tem condições de identificar e formular estratégias que ajudem a organização a otimizar suas interações com o meio ambiente.

A contribuição de cada indivíduo para o processo de formulação de estratégias se dá através do desempenho de um papel organizacional. Ao desempenhar seu papel, o indivíduo pode fazer a crítica de suas ações e, a partir daí, identificar os ajustamentos que a organização precisa fazer para transacionar em bases mais adequadas com seus usuários, fornecedores e clientes em geral.

Os recursos humanos constituem o recurso estratégico por excelência, porquanto de seu desempenho depende em grande parte do desempenho

organizacional. Eis porque as gestões de recursos humanos estão assumindo importância cada vez maior no elenco das responsabilidades gerenciais. Embora a responsabilidade pela gestão de recursos humanos seja de toda a organização, são os gerentes que têm o desafio de obter resultados através das pessoas. Os gerentes são, em essência, os verdadeiros gestores de recursos humanos.

Os gerentes de excelência compreendem que a negociação é parte integrante da dinâmica das organizações e que sua prática permanente ajuda a construir uma visão da realidade organizacional compartilhada pelos diferentes atores organizacionais.

Por essa razão, nos programas de desenvolvimento gerencial a capacidade de negociação aparece como uma habilidade a ser desenvolvida. Procura-se estimular os gerentes a resolver conflitos através do diálogo e da negociação; e busca-se disseminar a crença na negociação como mecanismo capaz de levar as organizações a tomarem melhores decisões. Faz parte também do conteúdo desses programas o estímulo à adoção de estilos participativos de gestão. Estimula-se a participação da equipe no processo de decisão pois entende-se que a democracia organizacional encontra sua melhor concretização através de mecanismos de negociação e medição de interesses.

A redefinição do papel do gerente recoloca a questão da dimensão valorativa a ser privilegiada nos programas de formação e desenvolvimento gerencial (DG). Não basta apenas transferir o conhecimento técnico relevante ou desenvolver novas habilidades de gestão democrática. É fundamental que os programas de DG se voltem para a difusão de valores mais consentâneos com os novos tempos. A inclusão, nos programas de DG, de temas como ética e responsabilidade social das organizações sinaliza nessa direção.

#### 4.5. GERÊNCIA EM TEMPO DE PAZ E LIDERANÇA EM TEMPO DE GUERRA

Por definição, líderes conduzem mudanças. Quando a vida está em ordem, as tarefas são previsíveis e quase tudo está indo bem, as pessoas não querem nem precisam de muita liderança. Quando estão satisfeitas e seguras, querem o *statu quo*. Pessoas satisfeitas não se encontram em um estado psicológico de necessidade que as conduza a adotar um líder e buscar mudanças. Nestas circunstâncias, elas querem uma liderança em tempo de paz ou, mais precisamente, gerência em tempo de paz. Tempo de paz e de guerra não se referem neste contexto a conflito, mas, pelo contrário, há diferença entre condições nas quais os acontecimentos são previsíveis de forma razoável, com certo senso de conforto e controle, e aquelas em que pouco se pode prever com certeza, onde há pouco conforto ou senso de controle. Muitas organizações, mas sobretudo as de negócio, deixaram as condições de paz para as de guerra desde o princípio da década de 80.

Tempos de paz não possuem crises nem caos, de modo que nenhuma mudança maior é necessária. Ao contrário, as pessoas estão contentes com o que já existe e a mudança envolve uma sacudidela em uma sistema existente no intuito de lentamente melhorá-lo. A gerência em tempo de paz consiste em modificações graduais do que já existe, sem maiores rupturas e, portanto, sem maiores conseqüências emocionais. Sem o senso de emergência ou urgência, os líderes não precisam ser especiais e não precisam gerar adeptos emocionais.

Eles são apenas pessoas que ocupam posições de poder. Qualquer um nestas posições é visto como um líder independente do que faz, pois não há muito a

fazer. E está tudo bem para os seguidores enquanto a vida permanecer confortável e em ordem.

O mundo mudou e a mudança veio para ficar. De forma crescente, a zona de conforto está sendo substituída pelo perigo interminável. Por sua vez, os gerentes em período de paz, pessoas mais satisfeitas em condições estáticas, terão de aprender a se tornar líderes em período de guerra, pessoas que abraçam uma mudança maior porque vêem muito mais oportunidades do que ameaças na turbulência. Infelizmente, muitos gerentes voltados para o tempo de paz terão de ser substituídos por não perceberem isso. As condições do período de paz não facilitam a geração de líderes para tempos de guerra. Na paz, as pessoas não têm oportunidade de melhorar suas aptidões de modo a não temerem a mudança e fazerem a escolha certa, embora difícil.

A necessidade emocional, ou a busca por líderes, resulta das condições de mudança, crise e urgência, ou tempo de guerra. Na perturbação das condições do tempo de guerra, quando o mundo está assustado e o futuro é incerto, quando as pessoas experimentam o medo, o terror, os maus presságios e o cansaço extremo, elas necessitam emocionalmente de um líder, alguém em quem possam confiar e com quem queiram assumir um compromisso emocional. Os líderes despertam associações emocionais nos seguidores somente até onde estes estão emocionalmente necessitados.

Observando as organizações que lutam com as turbulentas transições de hoje, pode-se identificar seis coisas a serem feitas pelos líderes que parecem especialmente críticas para criar um senso de forte liderança e alcançar o sucesso. Os líderes devem definir o negócio da empresa, criar uma estratégia de liderança,

comunicar-se de forma persuasiva, comportar-se de modo íntegro, respeitar os outros e agir.

A questão mais importante em qualquer organização precisa ser, “qual o negócio da empresa?” a resposta determina o que a empresa deve – e não deve fazer. Em economias de fronteiras e de rápidas mudanças, a questão deve ser revista com frequência porque a resposta pode mudar rapidamente. Determinar o negócio da empresa é o primeiro passo na definição de prioridades. Na competição em tempo de guerra, os líderes devem aproveitar com habilidade o senso natural de urgência que se manifesta pelas ameaças externas e usá-lo para reforçar, de forma contínua, o foco imperativo em fazer o que é importante.

A melhor liderança forma a missão e os valores da organização de um modo que os membros consideram transcendentais: as metas da empresa, baseadas nos detritos do trabalho comum, são transformadas em metas mais elevadas, dignas de esforços heróicos e até de sacrifícios.

É responsabilidade da liderança criar uma estratégia que levará a organização a ser bem sucedida: crescer, prosperar, e vencer a competição. Estratégia é conceitual; uma estratégia vencedora deve designar de forma precisa o que a organização fará melhor do que qualquer outra de modo a ser a opção do cliente.

Para que uma estratégia seja bem-sucedida ela deve prever, gerar e orientar a mudança e estabelecer compromisso com os membros de uma organização. Deve ser plausível, ágil, arrojada e realizável a ponto de gerar em si mesma uma convicção de que seja valioso assumi-la, mesmo que a jornada seja árdua, pois ela criou uma vantagem competitiva maior.

Os líderes sabem que a confiança é uma vantagem competitiva em um mundo de competição antagônica. Basicamente, confiança é uma questão de prognóstico. As pessoas confiam em outras quando estas lhes dizem que algo acontecerá e isto acontece. Mudanças maiores, portanto, sempre ameaçam a confiança e, deste modo, ameaçam definitivamente a confiança na liderança. Ausência de comunicação, ou uma comunicação ineficaz, sobretudo em tempo de guerra, resulta em um grande aumento da desconfiança, da confusão e do ceticismo, além de uma imensa queda do moral, da crença na organização e da segurança na liderança. Por isso, a necessidade persuasiva é especialmente crítica em períodos de ameaças e mudanças significativas.

Os melhores líderes são transparentes: eles fazem o que dizem; suas ações são coerentes com suas palavras. As pessoas acreditam neles porque agem em linha com os valores que adotam. Não fazem jogos maquiavélicos de manipulação e má fé. Neste sentido, são honestos.

Ser íntegro baseia-se em parte na coragem. Requer honestidade consigo mesmo, assim como com os outros em relação ao que é sinceramente valorizado e considerado importante. Comportar-se de modo íntegro também significa ser coerente com as próprias escolhas e ações.

Além da coragem, os líderes devem ter alguma certeza quanto à direção a seguir e qual o caminho escolher. Por sua vez, isto requer dos líderes uma firme convicção dos valores e propósito constante de distinguir entre certo e errado, sabedoria e tolice.

Os melhores líderes não prejudicam a mente das outras pessoas. Os líderes precisam de um senso essencial de confiança que lhes permita receber com tranqüilidade as idéias dos outros, mesmo que discordantes. Embora os melhores

líderes sejam quase sempre notavelmente cultos, sobretudo quanto à situação geral, não são covardes nem Gengis Khan: humildes ou arrogantes.

Hoje em dia, subordinados em todos os níveis organizacionais possuem experiência, conhecimento e aptidões, as quais podem oferecer, se seus líderes estiverem psicologicamente preparados para ouvir. Ouvir os outros, assim como dar-lhes autonomia, não é uma questão de processo. Ao contrário, é uma questão de respeito.

O gerente em tempo de paz é como um gerente de suprimentos: muito bom em planejamento e logística, tarefas às quais as pessoas se dedicam com afinco, mas ninguém se machuca. Por outro lado, em tempo de guerra, os líderes precisam considerar a possibilidade de fazerem o intolerável. Liderança em tempo de guerra é difícil: ela envolve ações nas quais alguns podem se ferir e até morrer, para que o grupo, como um todo, viva.

Em tempos de guerra, quando as condições são duvidosas e as decisões difíceis, os líderes devem decidir, escolher a agir. Eles entendem que quando não agem são vistos como indecisos e fracos, e isto aumenta a sensação de ansiedade, impotência e insegurança nas pessoas. Quando os outros duvidam da capacidade, confiança ou eficácia de um líder, a missão é sabotada.

Segundo Judith M. BARDWICK (apud HESSLBEIN, 1996), decididamente, líderes guiam porque geram um compromisso apaixonado em outras pessoas para que sigam as estratégias e alcancem o sucesso. Por fim, a liderança não é intelectual nem cognitiva. Liderança é emocional.

## 5. IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

As Operações das Organizações Brasileiras não mais param nos limites da fronteira do Brasil e sim operam na vastidão global. O mundo definitivamente se tornou uma “vila global”. O gerenciamento das organizações de todos os tipos e tamanhos no Brasil e no mundo está encarando as oportunidades e desafios de operar em um mercado mundial de negócios. Esta abertura de mercado ocorrida nos meados dos anos de 1990 no Brasil, impactou na mudança dos modelos de gestão empregados pelas organizações Brasileiras. Esta abertura fez com que a gestão voltada para dentro do mercado nacional de baixo padrão de competitividade deixasse de existir. Em contrapartida, novos modelos de gestão começaram a focar na redução de custos para melhorar a competitividade.

Gestores se depararam com um ambiente no qual as mudanças surgem a uma taxa sem precedentes, novos competidores aparecem da noite para o dia e velhos competidores simplesmente desaparecem através de fusões, aquisições ou por falharem em continuar de pé devido às mudanças no mercado. A concorrência com as organizações internacionais, as quais já tinham se enquadrado no novo modelo mais produtivo e competitivo é simplesmente mortífera. Além disso, constantes inovações em computadores e em tecnologias de telecomunicação combinadas com a globalização dos produtos e com o mercado financeiro têm criado um mundo caótico. Como resultado, muito dos manuais e princípios de gestão criados anteriormente, estão longe de ser confiáveis e não mais se aplicam

nos dias de hoje. A falta de preparo e planejamento dos departamentos de Recursos Humanos também foi um grande agravante para o choque sofrido pelas empresas.

Com o aumento da concorrência era necessário buscar a melhoria contínua do processo. Remunerações igualitárias, não davam incentivos para os profissionais que buscavam obter uma maior produtividade. Sem receber nenhum tipo de benefício ou bonificação pelo seu resultado, este modelo de gestão não motivava e não dava o necessário espírito de busca e conquista para resultados da companhia. Muitas vezes o profissional não entendia nem sequer o seu devido papel dentro da empresa, dificultando ainda mais a busca pelo atingimento dos resultados da companhia. A baixa capacidade de inovação e criatividade dos gestores engessados no sistema, acabava por inibir qualquer tentativa de boa atitude e comportamento dos colaboradores. Impossibilitando então, o processo de melhoria contínua, necessário para a sobrevivência de qualquer organização.

Um novo modelo de gestão com foco no profissional que busca ser mais produtivo era requisitado para forçar as organizações brasileiras e os profissionais a se tornarem ágeis, flexíveis e altamente adaptativos, diante das constantes mudanças dos produtos e serviços. Da mesma forma, as empresas estão sendo forçadas a desenvolver um melhor entendimento sobre o que realmente faz bem, para então alocar os recursos limitados.

A Gestão focada na redução de custos passa a ser então o diferencial competitivo nas empresas brasileiras, como em todo o mundo. As ameaças do mercado externo fazem com que as empresas que não estejam preparadas para re-

estudar seus custos sofram ataques inesperados e corram riscos incalculáveis de sobrevivência. “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas” (SUN TZU, séc. VI a.C.)

O sucesso das organizações brasileiras será a flexibilidade e a habilidade de aprendizado e de respostas rápidas, guiada por gestores que possam desafiar os pensamentos tradicionais, utilizar o conhecimento intelectual das organizações e da capacidade massiva e revolucionária de executar mudanças. As organizações brasileiras têm de desenvolver a capacidade de continuamente aprenderem e adaptarem-se as mudanças para atingirem sucesso em longo prazo neste tipo dinâmico de ambiente global, para não serem atropeladas pela globalização da economia.

## 5.1. REENGENHARIA

A necessidade de mudanças contínuas e inovações está fazendo com que muitas organizações literalmente se reinventem. Gestores têm se deparado com a necessidade de reestruturarem suas organizações, reduzindo os níveis verticais, redesenhando os cargos em torno dos seus times ou praticando um processo de reengenharia do trabalho, e numa busca constante de atualização da capacitação técnica.

Reengenharia refere-se ao redesenho radical de todas as áreas de trabalho para aumentar a produtividade e performance financeira. É um processo pelo qual

as suposições tradicionais e visões são questionadas e as atividades de trabalho são radicalmente alteradas e redesenhadas. A essência da reengenharia pergunta como seria desenhado toda a estrutura e o processo da companhia se nós começássemos do rascunho?

## 5.2. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Outro modelo de gestão, como a Gestão da Qualidade Total, também foi e continua sendo implementada pelas organizações brasileiras. A Gestão da Qualidade Total ou TQM, foi inspirado em um pequeno grupo de *experts* de qualidade, com seu maior promissor sendo o americano W. Edwards Deming. Em 1950, Deming foi ao Japão e aconselhou muitos *top managers* japoneses sobre como aumentar a produtividade efetivamente. Centrado neste método de gerenciamento, estava o uso de estatísticas para analisar a variabilidade no processo de produção. Uma bem gerenciada organização, segundo Deming, é aquela qual o controle estatístico reduz a variabilidade e resulta numa qualidade uniforme e previsível de quantidades de saídas. Hoje em dia o programa original de Deming foi expandido na TQM. Uma filosofia de gerenciamento dirigida pelo aumento contínuo e resposta da necessidade e expectativa do consumidor (G. Koretz). Hoje em dia o termo consumidor em TQM tem sido expandido para qualquer um que interage com o produto ou serviço da organização, seja ele interno ou externo, colaborador, fornecedor ou a pessoa que compra a mercadoria ou serviço. O objetivo é criar na organização o comprometimento com a melhoria contínua.

Ainda há na sociedade, explicitamente nas pequenas e médias empresas, principalmente aquelas que estão fora dos grandes centros urbanos, alguma resistência na adaptação a novos e mais eficazes métodos de trabalho. A Reengenharia é uma palavra atrativa, mas ainda envolve num certo mistério, não porque encerra algum mecanismo obscuro, mas porque não está suficientemente disseminado o seu significado.

### **5.2.1. O que é a Reengenharia?**

De acordo com a definição original de Hammer e Champy, a reengenharia é a implementação de mudanças radicais que, ao redesenhar os processos de trabalho, visam melhorar, de forma drástica, a eficácia da empresa, em todos os seus aspectos tais como custos, qualidade, serviço e velocidade.

A Reengenharia está focada nos processos de grande amplitude, dentro de uma empresa, principalmente nos processos que atravessam várias áreas funcionais.

Portanto, uma ação de Reengenharia não pode ser iniciada, ou suportada, na base ou na hierarquia intermediária de uma empresa. Tem de ser implementada no seu topo e é aí que tem de ser suportada com convicção.

As pessoas, e conseqüentemente as empresas, não são muito receptivas às mudanças. E isso constitui um grande obstáculo a implementação de ações de reengenharia. Mas por outro lado, as empresas que não se adaptarem aos novos métodos de comércio e satisfação de clientes não poderão durar no mercado

comum onde todos estão incluídos e a concorrência é intensa. Convém, no entanto, manter presente que uma ação de reengenharia pode não ser adequada a uma empresa. A indústria, no seu conjunto, renova-se e reinventa-se, regularmente.

Contudo, se uma empresa utiliza metodologias e tecnologias ultrapassadas em lugar das que são utilizadas pela concorrência, então uma ação de reengenharia pode vir a ser, urgentemente, necessária. A reengenharia é um remédio forte, mas não é necessariamente o mais indicado para uma determinada empresa. Se a execução técnica é a adequada, então provavelmente as necessidades podem ser outras, tais como mudança organizacional, desenvolvimento de técnicas de gestão, etc.

O maior problema que as empresas, na generalidade, enfrentam são do foco estratégico e não operacional. Por isso mesmo, é absolutamente essencial que uma empresa tenha as suas opções estratégicas bem definidas antes de qualquer estudo ou ensaio de reengenharia.

Caso tal não seja feito, podem ser investidos enormes somas e tempo a desenvolver e melhorar processos que não são relevantes para as necessidades estratégicas da empresa. A Reengenharia(1980) a Melhoria Continua(1940) e inspeção(1900) são processos distintos e necessários a uma empresa, se bem que complementares.

Apesar de distintos, ambos:

- colocam ênfase na satisfação dos clientes (ganha-ganha)
- usam processos de medida de eficácia (desempenho)
- têm foco nos processos de negócio (metas e objetivos)
- fazem uso intensivo de trabalho de equipe (comprometimento)

- mudam os valores e as crenças (flexibilidade)
- forçam tomadas de decisão nos níveis mais baixos da empresa(co-gestão)
- necessitam do empenho absoluto dos níveis mais altos da empresa.(co-gestão)

#### **5.2.1.1. As razões da Reengenharia?**

Existem duas razões primordiais pelas quais as empresas estão a procurar novas idéias na busca de alterações de fundo: são os efeitos da globalização que gerou um universo competitivo e as exigências dos clientes.

Durante muitos anos, uma empresa era considerada segura, caso fosse competitiva numa dessas três áreas:

- Custo / Produtividade
- Qualidade / Serviço
- Rapidez de resposta / Flexibilidade.

Corremos rapidamente no sentido da necessidade de uma empresa ser boa, na totalidade das três áreas. As empresas vão ter que oferecer qualidade, com um serviço rápido e flexível e por um custo relativamente baixo. De forma a atingir estes objetivos as empresas têm estudado e desenvolvido processos no sentido a produzir o que é realmente importante para o cliente. A necessidade de aumentar a flexibilidade quanto à aceitação dos pedidos e a diminuição do tempo de resposta são objetivos já urgentes. Na época (já longínqua...) em que as condições de mercado estavam bastante estáveis, o trabalho nas empresas estava dividido em tarefas muito simples, que eram efetuadas por uma força de trabalho sem qualquer especialização.

Era então necessária a existência de vários níveis de supervisão que garantiam a interligação convenientemente entre as tarefas individuais. Os processos decorrentes eram, necessariamente, cada vez mais complexos.

Nos tempos atuais, as empresas ao serem confrontadas com, cada vez mais, exigências de velocidade, flexibilidade e capacidade de resposta tendem a desenvolver processos que sejam simples.

Tais processos exigem ligações diretas entre pessoas que podem, e devem, estar aptas a executar tarefas complexas. Uma estrutura de comando complexa absorve muito do tempo disponível. Os processos são agora geridos por uma compreensão e acordo geral sobre a Visão da empresa e os processos utilizados. Cada empresa deve determinar, por si mesma, se e quando deve implementar uma ação de reengenharia.

Um processo de reengenharia só vale a pena se for para melhorar uma posição estratégica da empresa. É pois essencial que, antes de qualquer estudo de reengenharia, a empresa tenha a sua estratégia perfeitamente clara e definida. Listam-se, seguidamente, alguns indicadores estratégicos que podem indicar se uma empresa está necessitada de uma ação de reengenharia:

- percepção de que os concorrentes têm uma vantagem no custo, velocidade, flexibilidade, qualidade ou serviço
- nova visão ou nova estratégia : necessidade de criação de capacidades operacionais
- necessidade de reavaliação de opções estratégicas, entrar num novo mercado ou redefinir serviços/produtos
- percepção de que os processos em curso estão baseados em tecnologias/conceitos ultrapassados

- percepção que os objetivos estratégicos da empresa são inatingíveis
- mudança do mercado
- perda de percentagem de mercado
- novas regras de concorrência / novos concorrentes
- novas normas
- ciclos de vida de produto mais curtos
- novas tecnologias

Depois de se saber o que é, e depois de ter uma percepção aproximada dos motivos pelos quais uma empresa pode ser tentada a executar uma ação de reengenharia, é necessário ter uma idéia de...

### **5.2.2. Como é feita a reengenharia? – Como se aperfeiçoar e progredir constantemente, sem perder espaço para a concorrência cada vez mais feroz?**

As várias fases de um processo de reengenharia estão sumariamente descritas a seguir.

#### ***Fase 1 - Posicionamento para a mudança:***

Não é mais do que a definição do posicionamento estratégico da empresa e a constatação das razões e dos objetos da mudança. Desenvolvem-se objetivos e mobilizam-se recursos necessários à aplicação.

***Fase 2 - Identificação dos processos existentes***

É fundamental identificar os processos existentes e o motivo dos mesmos terem sido aplicados assim. Este conhecimento quando associado aos objetivos da empresa e aos necessários níveis de qualidade, permite estabelecer os alicerces da recriação daqueles processos.

***Fase 3 - Recriação dos processos***

Consiste no repensar de novos métodos organizativos e operacionais, de forma a atingir os objetivos da empresa, satisfazendo as suas necessidades. É essencial solicitar ajuda aos elementos e grupos chave, à medida que a Visão é criada, de forma a garantir o sucesso da transição.

***Fase 4 - Transição para o novo sistema***

Engloba todo o desenvolvimento estratégico e comercial da transição para os processos relativos à Visão. São efetuados os ensaios dos novos processos de forma a demonstrar e desenvolver os conceitos associados e assim fazer aumentar o entusiasmo dos envolvidos. É efetuada a gestão da mudança a todos os níveis da empresa.

**5.2.3. Lutar para superar a concorrência, otimizando os recursos e processos disponíveis, para não ficar em desvantagem no futuro, quando o ambiente mudar de repente ou mesmo quando o ramo escolhido atrair nova concorrência.**

Naturalmente que não existe o modo certo de efetuar uma ação de reengenharia a uma empresa, várias organizações efetuaram aproximações,

radicalmente, diferentes às várias fases de reengenharia, tal como descritas acima. De uma forma geral, uma empresa que encare de forma séria um processo de reengenharia leva alguns meses para finalizar a Fase-1. A Fase-2 pode levar de 1 a 5 meses a completar. A Fase-3 de 1 a 4 meses e a Fase-4 pode levar até 2 anos de trabalho.

Saber o que é, porque se faz e como se faz, são os passos mais simples no caminho da reengenharia de uma empresa. As dificuldades surgem nos detalhes seguintes.

Vamos ver seguidamente quais são as chaves para o sucesso do empreendimento e a que níveis da empresa têm de ser aplicadas.

#### **5.2.3.1. Chaves para o sucesso de uma Reengenharia.**

Os ingredientes para a mudança que se deseja, e para que esta possa ser sustentada, são os seguintes:

- Visão
- Capacidades
- Incentivos
- Recursos
- Plano de ação

É necessário ter uma Visão de forma a que todos tentem atingir os mesmos objetivos.

- pessoas
- produtos/serviços

- processos
- instalações
- cultura
- clientes

Todos os elementos da organização devem poder ver o que é necessário para atingir os objetivos pretendidos e, assim, através das suas decisões e ações empurrar a organização para mais perto da visão. Sem uma visão implementada, qualquer organização será confusa e com metas desfocadas.

As capacidades individuais são indispensáveis para que os envolvidos possam desempenhar as suas funções dentro dos novos processos.

Estas capacidades podem ser:

- técnicas
- de liderança
- interpessoais.

Sem essas capacidades, as pessoas sentir-se-ão ansiosas e serão incapazes de atingir os seus objetivos.

Os incentivos são normalmente, o último elemento a mudar.

Sem incentivos as pessoas não mudam ou, quando muito, efetuarão pequenos reajustamentos. Os incentivos incluem:

- reconhecimento
- recompensa
- compreensão individual do que é que eu ganho com isto?

Com os incentivos as pessoas tendem a valorizar mais rapidamente os seus benefícios com as mudanças e a organização aproxima-se mais da sua visão.

Os recursos abarcam:

- pessoas
- dinheiro
- informação
- instalações várias
- equipamento

Sem recursos as pessoas frustram-se, em razão de serem mandatárias de uma mudança que cada vez parece mais irrealista.

Um Plano de ação composto por :

- lista de atividades
- definição de responsabilidades
- datas limite

Oferece o necessário suporte de ação que permitirá implementar as mudanças objetivadas. Sem um plano haverá falsas partidas, pois as pessoas não saberão o que fazer a seguir e não compreenderão como é que atividades, aparentemente, distintas se movem todas em direção ao mesmo objetivo.

Deve assegurar-se que cada um destes elementos foi levado em consideração e está preparado para ocupar o seu lugar, é um fator essencial e fundamental para que a ação de reengenharia pretendida possa ser levada a bom termo.

Muito deste trabalho será feito, por si, à medida que os quadros superiores se forem mentalizando e posicionando de forma positiva para a mudança.

## **Quem deve ser envolvido?**

Para um processo de reengenharia ter sucesso é necessária à contribuição, dedicada, de vários elementos. A mais crítica, é sem dúvida, a prestada pelo dono, presidente ou diretor-geral da organização.

Este elemento tem de estar convencido da necessidade da reengenharia e colaborar na resolução dos acidentes de percurso que, inevitavelmente, surgirão. Em algumas situações, esta pessoa passa para seus colaboradores as tarefas do dia-a-dia, para se dedicar em exclusividade à tarefa da reengenharia.

São também necessários os formadores de opinião, estes elementos serão escolhidos entre os líderes de opinião dentro da organização; estas pessoas estão prontas a adotar as mudanças necessárias e serão úteis a ajudar e a encorajar outros a adotá-las igualmente. Estes elementos desempenharão um papel chave nos processos de comunicação interna e de mudança efetiva.

Chega-se assim à necessidade de criar equipes de condução estratégica e tática.

As suas funções passam por fornecer linhas de orientação de acordo com a estratégia definida, ajudam a gerir as necessárias mudanças e comunicação e resolvem questões organizacionais relacionadas com os processos. Tipicamente estas pessoas são líderes internos, que têm a ganhar com a iniciativa de reengenharia e possuem uma perspectiva ampla de como processos específicos podem afetar a organização no seu todo.

Um dos seus objetivos é assegurar-se que os necessários fatores de sucesso estão a ser devidamente utilizados, para aumentar as probabilidades de sucesso do exercício de reengenharia em curso, e monitorarão, procurarão e

escolherão os necessários recursos, de acordo com as necessidades apresentadas pelas várias equipes. Muitas vezes é nomeado um(a) Chefe da Reengenharia, pertencendo normalmente à(s) equipe(s) de condução tática, este(a) coordena os trabalhos desenvolvidos pelas várias equipes que contribuem para a reengenharia da organização. Ele (ou ela) é o guardião da metodologia adotada e é o(a) interlocutor(a) ideal para com os consultores externos, o Chefe assegura-se que as equipes têm, à sua disposição, os necessários recursos sejam eles humanos, ou de equipamento e coordena as várias atividades no sentido destas se reforçarem mutuamente.

Por fim, é obviamente necessário que ao longo das várias etapas da reengenharia, se formem várias equipes para efetuar trabalhos definidos e claramente objetivos. Estas equipes serão constituídas por um líder, um facilitador e os restantes elementos. Ao líder cabe a responsabilidade pela execução da equipe, sendo ainda o elo de comunicação entre a equipe e o resto da organização.

Ao facilitador cabe o trabalho de dar apoio ao líder e de manter o trabalho da equipe dentro da direção previamente definida, assegurando-se que todos têm possibilidade de colaborar.

### **Analisar os resultados**

O benefício mais significativo que as empresas podem ter da aplicação de uma reengenharia é significativo; têm uma melhoria nos processos entre 50% a 100%. Os custos diminuem, enquanto que a velocidade, qualidade e serviços prestados aumentam de forma dramática.

Infelizmente, a reengenharia permite em apenas 20% dos casos que os lucros aumentem. Para que os lucros e receitas aumentem e os custos diminuam, requer uma dedicação, profundidade de ação e uma liderança que a maioria das empresas não consegue acompanhar.

A reengenharia terá uma probabilidade de sucesso muito maior se for entendida como um meio de crescer, aumentando as mais valias criativas.

Caso a reengenharia seja encarada como uma mera ferramenta de diminuir custos e reduzir pessoal, então as probabilidades de implementá-la serão muito baixas devido à resistência passiva introduzida pelo elemento humano.

As empresas que venham a considerar uma reengenharia têm de entender que a reengenharia, por si só traz custos, e como tal é necessário pesá-los face aos ganhos que se pretendem vir a obter.

Aqueles custos são de nível contratual, consultoria, e implementação das medidas a tomar, a mudança, ou a implementação da reengenharia, só é óbvia quando os custos da manutenção do sistema forem maiores do que os custos da mudança...mas então já poderá ser tarde.

**5.2.4. Atingir ganhos significativos leva tempo, mas este tempo também depende de um conjunto de variáveis, que podem ser, por exemplo:**

- número e complexidade dos processos selecionados
- sentido de urgência percebido pela gestão de topo
- nível de recursos e dedicação disponíveis

- tolerância da gestão de topo a ambigüidades e envolvimentos organizacionais.

Numa empresa a riqueza da cultura e troca de experiências entre os profissionais que interagem para um objetivo comum é enriquecedora; todos os membros da equipe sentem-se fortalecidos.

## 6. IMPACTO NA GESTÃO DE NEGÓCIOS

A ênfase dos negócios nos anos 80 era a qualidade; a partir dos anos 90 a reengenharia; tem dado enfoque na velocidade. A velocidade também implica em mudanças rápidas.

A obtenção de informações preciosas era muito cara na década de 80 e no início da década de 90. No século 21, as ferramentas e a conexão da era digital estão permitindo que obtenhamos informações, compartilhemos delas e procedamos em relação a elas de maneiras novas e destacadas. E de forma barata! Os avanços tecnológicos na área de comunicações são imensos e crescentes. Vivemos em uma aldeia global.

O mundo é o nosso mercado, e os concorrentes estão vindo de todas as partes. Os Estados Unidos já estão implantando rodovias de informação com convergência telefônica/computação/vídeo. Os cabos ópticos estão se propagando. O uso de satélite é crescente. Os custos de comunicação estão caindo vertiginosamente.

Os investimentos em novas tecnologias trazem benefícios diretos e indiretos. Os indiretos surgem da nova percepção dos clientes e do mercado.

É essencial incorporar os efeitos de mudanças decorrentes dos avanços tecnológicos. Portanto, aprender a transformar informações preciosas em criação de valores para clientes, com simplicidade, é a chave para o sucesso.

As grandes empresas continuarão a concentrar mais esforços em seu negócio principal e terceirizar o restante.

O sistema fiscal brasileiro foi estruturado para uma economia fechada que opera com inflação alta. A abertura da economia, juntamente com a introdução de um plano de estabilização da moeda, criou efetivamente uma carga tributária pesada se a compararmos com outras economias emergentes.

“Simplicidade” é um valor-chave no Brasil. Em decorrência de nossa herança cultural, fomos criados num ambiente burocrático, que permite iniciativas legislativas que complicam as atividades de negócios, e simultaneamente, criam ou mantêm empregos, e geram trabalhos adicionais com pouco ou sem valor agregado. Às vezes, devido às razões culturais, burocracias novas são introduzidas, ou burocracias antigas são mantidas nas empresas. Temos de aprender a valorizar “Simplicidade e Objetividade em Tudo que Fazemos”.

Desde o final dos anos setenta, tornou-se evidente aos especialistas em relações internacionais que se encontravam em curso importantes processos, originando marcantes mudanças estruturais na economia internacional. Duas classes de processos têm impactos profundos e duradouros, podendo ser consideradas as matrizes da globalização: as inovações ocorridas na base científico-tecnológica da produção (a chamada Terceira Revolução Industrial) nos principais países desenvolvidos e as modificações ocorridas na relação Estado-Mercados, em favor dos últimos, nesses mesmos países. Combinadas, as inovações tecnológicas e as mudanças político-institucionais estavam produzindo amplas mudanças na extensão e natureza das relações internacionais. O aumento da inter-dependência entre os países é a face mais visível dessas transformações estruturais e a palavra

globalização passou a ser utilizada para descrever vários resultados do aumento da inter-dependência nas relações internacionais.

Visíveis transformações vem ocorrendo, principalmente nos países latino-americanos, com a incorporação de modernas tecnologias organizacionais, gerenciais e industriais, e que tem ocasionado alterações no volume de empregos, no perfil de qualificação dos trabalhadores, nos padrões de gestão da força de trabalho, nas relações inter-firmas, entre outras.

A reestruturação produtiva em nosso país veio em resposta à necessidade de ajustamento frente aos padrões internacionais de produtividade e de qualidade, elemento básico de competitividade nesse novo cenário. Difundiu novos conceitos como de automação, flexibilidade, produção enxuta, qualidade total, descentralização produtiva, etc., maioria derivados dos métodos de gestão da indústria japonesa.

Neste quadro de mudanças e de novas estratégias de gestão, há um certo consenso no que se refere a uma maior valorização do trabalhador qualificado. Até os anos 70, as organizações caracterizavam-se por terem uma estrutura predominantemente formal, hierarquizada, departamentalizada, com centralização de informações e de decisões, estrutura esta criada com base nas grandes empresas industriais. A relação entre as firmas era de concorrência, verificando-se poucos movimentos no sentido de buscar-se a cooperação entre estas.

Já os padrões de produção de tais organizações caracterizavam-se por aspectos como a produção em massa, a produção em linha de montagem, onde a produção era programada em setor específico e "empurrada" para as vendas; a mecanização do fluxo de produção; a presença de estoques; etc. Havia, assim, uma

padronização do maquinário e do equipamento, da mão-de-obra e das matérias primas.

Porém, com o acirramento da concorrência internacional e a globalização da economia, a partir da década de 70 em nível mundial e do início dos anos 90 no Brasil, este padrão de acumulação de capital entrou em crise devido a fatores como a saturação do mercado de bens duráveis, a perda do poder aquisitivo, a entrada de novos países produtores, a formação de blocos regionais. Assim, começou-se a buscar novos padrões, novos modelos de organizações, para fazer frente a estes novos desafios de competitividade através dos quais as empresas poderiam sobreviver.

Além disso, a partir do final dos anos 60, a "organização científica do trabalho" enquanto técnica de dominação do capital sobre o processo de trabalho deixou de ser eficaz em seu objetivo mais fundamental, o do aumento da produtividade através da elevação constante dos ritmos de trabalho.

Neste quadro de crise, o Japão, especialmente, passou a ser visto como potência industrial e, conseqüentemente, fonte de inúmeros estudos. Posteriormente, o caso sueco na produção em média série e o caso italiano também foram vistos como alternativas para o problema da qualidade e da produtividade. Estes modelos trouxeram novas estratégias de sobrevivência no mercado, por serem capazes de produzir a baixos custos, com qualidade assegurada e flexibilidade de oferta (diversidade e rapidez).

Destes estudos, observou-se que para que tais países servissem de exemplo para outras economias, seria necessário não apenas mudanças em nível tecnológico, mas principalmente exigir-se-iam novas formas de organização do trabalho e novos padrões de relações inter-firmas. Tornar-se-ia imprescindível,

então, uma ruptura com o padrão até então vigente, buscando-se uma empresa mais flexível e integrada que elevasse a produtividade e fizesse frente a um ambiente marcado pela imprevisibilidade e complexidade de mercado. Urgem, assim, estruturas organizacionais mais planas, mais ágeis e mais enxutas que possibilitem uma redução de custos e uma diferenciação das empresas frente seus concorrentes, via ações como lançamento de novos produtos, aumento da qualidade, rapidez na entrega e melhoria do nível de serviço associado ao produto (SALERNO, 1995).

As empresas começaram então a passar, ou sentiram a necessidade de passar, por um processo de reestruturação produtiva que tende a dar origem a um novo padrão de acumulação de capital e de organização da produção, padrão este que vem sendo chamado pelos estudiosos de pós ou neo-fordismo, acumulação flexível, especialização flexível, modelo japonês, entre outras nomenclaturas. Empresários buscam, então, competitividade através de novas formas de ganhos de produtividade aliados à flexibilidade da produção, visando adequar o aparelho produtivo às novas exigências de um mercado de muita produção e pouco consumo, numa concorrência não só nacional mas principalmente internacional, com produtos de qualidade e que estão em constante inovação. A capacidade de inovar em produtos e processos passou a ser elemento de diferencial estratégico para as empresas.

Entre as principais mudanças em curso encontram-se as inovações de base técnica, organizacionais e de gestão da empresa e o novo padrão de inter-relacionamento de firmas.

Já entre as inovações organizacionais e de gestão destacam-se o Modelo Japonês (de produção enxuta ou Just in Time), o Controle da Qualidade Total (TQC)

e a Reengenharia. Constitui-se em estratégias que facilitam a adaptação das empresas à nova configuração da competitividade internacional, exigindo mudanças não só técnicas, mas também de comportamentos e de valores.

Polivalência e multifuncionalidade do trabalhador, o trabalho em grupos, mão de obra com maior capacitação e disposta a participar, a aprendizagem, a autonomia, a cooperação, diferenciando-se da lógica da especialização intensiva do trabalho. *"Obviamente, que esse tipo de disposição organizacional vai exigir uma atitude gerencial diferente daquela predominante na gestão fordista, o mesmo se aplicando para o ambiente e a cultura organizacional"*.

Mudam também as qualificações necessárias para esse novo trabalho. Conforme o estudo realizado por ALMEIDA et alii (1994) diversos autores consideram que o uso de novas tecnologias produz uma mudança significativa nos padrões de produção, mudanças estas que exigem novas demandas de qualificação da força de trabalho por necessitarem de capacidades até então subutilizadas.

## 6.1. IMPACTOS DA REESTRUTURAÇÃO SOBRE O MERCADO DE TRABALHO

De modo geral, RUAS (1994b:98) refere que os impactos da reestruturação sobre o mercado de trabalho tem tomado as seguintes formas: grande mobilidade da mão-de-obra; crescimento da participação do trabalho informal; redução dos salários reais na maioria dos setores; aumento do recurso a subcontratação do trabalho, com a participação do trabalho a domicílio; maior seletividade das empresas na contratação de trabalhadores - em termos da sua qualificação e atitudes - pela

grande disponibilidade de mão-de-obra no mercado. Aumento de produtividade tem parecido não mais significar novos empregos, visto que cada vez produz-se mais com menos funcionários.

Desta forma, destaca-se a precarização das relações de trabalho e o desemprego como fortes impactos da reestruturação. Assim, é comum que a utilização de novas tecnologias tenham a capacidade de criar ambientes de trabalho mais participativo, cooperativo, menos alienante e controlador, com um trabalhador mais qualificado e mais satisfeito.

Há preocupação crescente dentro de empresas médias e grandes, em oferecer ambiente de trabalho de qualidade. Destacando dentro do perfil da empresa um conjunto composto de benefícios, remuneração, ética e cidadania, desenvolvimento profissional e também permitindo que seus funcionários mantenham equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. "empresas acreditam que satisfação do funcionário é um diferencial competitivo (Exame – Edição especial: Melhores empresas para você trabalhar, 2003).

Observa-se que os "modelos de gestão" (Modelo Japonês, TQC, entre outros) tem sido adaptados pelas empresas, não levando necessariamente a novas formas de organização do trabalho mais satisfatórias, a um trabalho mais estável ou mais qualificado. Assim, pode-se falar numa heterogeneidade deste processo em nosso país, com empresas fundamentadas basicamente nas práticas taylorista/fordistas (em muitos casos, as terceirizadas) e outras movimentando-se para um quadro de maior integração e flexibilidade, numa gama de combinações, não constituindo-se exatamente numa ruptura de paradigma, mas sim um modelo misto, embora os empresários não mais contestem o difícil quadro de competitividade internacional que se instalou e a urgência de mudança.

## 7. GESTÃO DE PESSOAS

Nenhum outro assunto parece, ao mesmo tempo, ser tão útil e ter despertado o interesse de tantos. É significativamente elevado o número de trabalhos publicados sobre a matéria, bem como revistas e livros especializados. No entanto, muito se tem a dizer quanto às reais implicações do ato de dirigir pessoas e atingir os objetivos traçados para uma boa Gestão, com efetiva liderança e competitividade.

Observa-se que pessoas posicionadas em cargos de chefia, na sua grande maioria, aprenderam a conduzir pessoas através de uma metodologia aleatória e desordenada. Atingiram sua eficiência como chefes atuando por ensaios e erros no decorrer do seu dia-a-dia de trabalho.

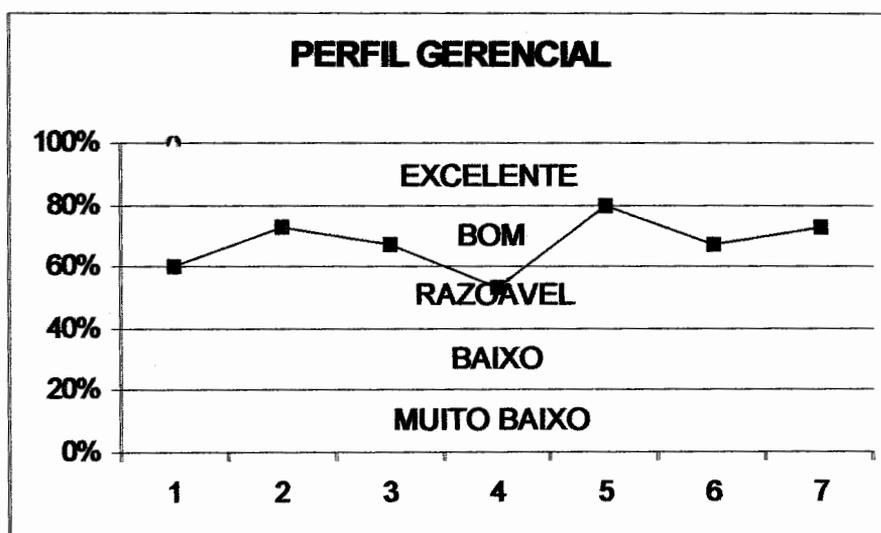
Forçadas pelo ritmo acelerado das mudanças, as empresas não oferecem mais espaço para tais ensaios e erros.

Surgiu então a necessidade de profissionais especializados, em constante processo de aperfeiçoamento; a ponto de merecer pesquisas específicas como o registro da necessidade de uma Contabilidade de Recursos Humanos e o capital intelectual das organizações PACHECO (2002) onde o mestre nos ensina que “Contabilidade de Recursos Humanos é definida como o valor atual de serviços futuros e, que espera-se que as pessoas prestem e este valor ainda pode ser composto por: potencial e vida útil do serviço a ser prestado.

Portanto, uma empresa que tem presente a Contabilidade de Recursos Humanos, terá sempre a premissa de obter bons ativos; aqueles que agregarão valores, tais como mostrados a seguir.

## 7.1. PERFIL GERENCIAL

**GRÁFICO 1 – PERFIL GERENCIAL**



- 1- Participação e Comprometimento
- 2- Delegação
- 3- Autonomia
- 4- Conscientização
- 5- Reconhecimento
- 6- Punição/Tolerância
- 7- Perfil p/ Mudanças

## **1 – Participação e Comprometimento**

Percebe-se um baixo comprometimento na empresa, causado pela falha de desenvolvimento nas pessoas na apresentação de sugestões.

*Meta:* Envolver as pessoas.

*Plano de Ação:*

A – Divulgar as metas estratégicas

B – Definir metas individuais

C – Criar uma cultura de participação através de canais de comunicação.

D – Manter a equipe motivada através da divulgação das sugestões apresentadas e aprovadas.

## **2 – Delegação**

Percebe-se claramente que os gerentes procuram delegar mais autoridade as pessoas para que elas dêem maior agilidade as operações da empresa e se sintam mais responsáveis e comprometidas com os resultados. Por isso, as pessoas se sentem mais confiantes e enfrentam desafios.

A maioria dos gerentes demonstra credibilidade nas pessoas e procura delegar mais autoridade a elas, pois acreditam que agindo dessa forma as pessoas se sentirão mais comprometidas com os desafios e com os resultados esperados pela empresa.

## **3 – Autonomia**

Percebe-se pouca autonomia na equipe.

**OBSERVAÇÃO:** Dar autonomia, buscando dessa forma sugestões de novos procedimentos no desenvolvimento e execução das tarefas, permitindo assim maior criatividade, aceitando erros e fracassos.

#### **4 – Conscientização**

*Objetivos:* Gerentes devem realizar encontros periódicos com sua equipe para fazer com que elas conscientizem sobre a realidade do mercado / empresa.

*Plano de ação:* Há duas formas de conscientizar as pessoas para trabalharem em ambiente de mudança:

- 1- Uma é a *TEÓRICA* o líder deverá reunir equipes, provocar debates em cima de textos, filmes, livros que mostram exemplos de como algumas empresas passaram pelo processo de mudança.
- 2- Outra forma é a prática; criando situações para que as pessoas na empresa visualizem as mudanças. Um exemplo seria solicitar que sua equipe desenvolva uma tarefa em um final de semana; fazendo com que elas saiam de sua área de conforto.

#### **5 – Reconhecimento**

Percebe-se nitidamente que a organização reconhece e valoriza as pessoas que estão voltadas para atividades desafiadoras, criativas e inovadoras e que contribuem para a mudança de hábitos e valores comportamentais.

#### **6 – Punição / Tolerância**

Não há demissão por não desempenho.

Há complacência com as pessoas que apresentam baixos níveis de desempenhos, este percebido por toda equipe causando um sentimento de injustiça, desmotivando-as.

*OBJETIVO:* Demitir pessoas por não desempenho. As pessoas com baixo nível de desempenho devem ser punidas ou até demitidas. O reconhecimento se fará através do cumprimento das metas, resultados atingidos.

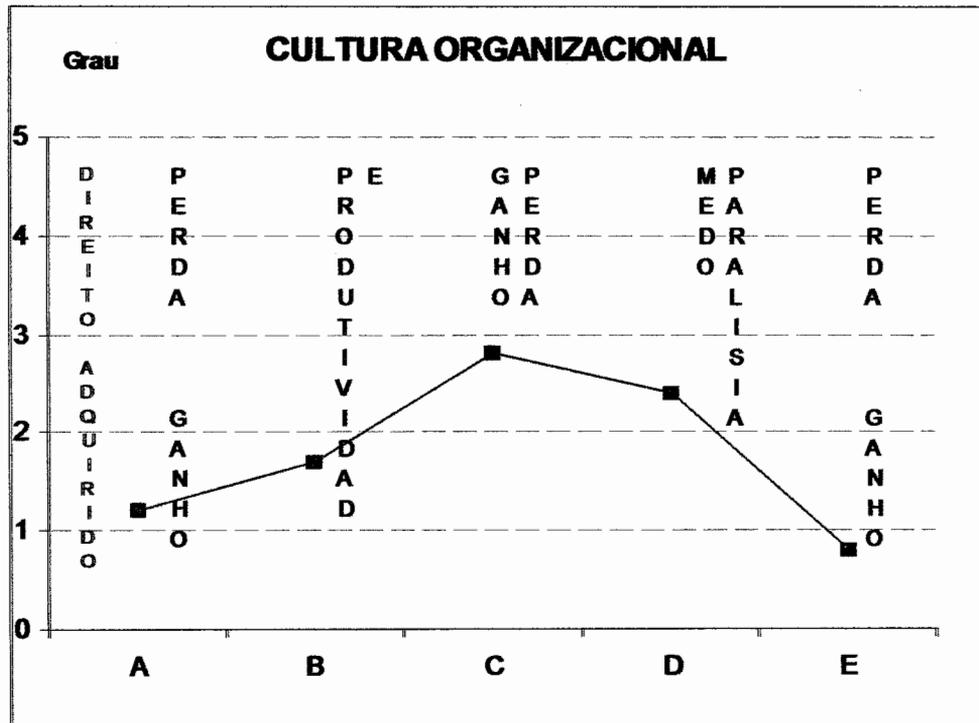
*PLANO DE AÇÃO:* Implantar sistema de avaliação de desempenho eficiente, onde se possa avaliar individualmente os desempenhos de cada pessoa, demitindo ou punindo aqueles que não atingiram os resultados esperados.

## **7 – Perfil para Mudanças**

São verdadeiros *Agentes de Mudança* – Observa-se que há um grande empenho dos gerentes em tomar iniciativas para melhorar os processos e os métodos de trabalho, assim como mudar os valores ultrapassados de gestão.

“Executivos entrevistados por VOCÊ S/A, Edições 2003, declaram que: “não é só entregar resultados. Há que se ter muito jogo de cintura, sensibilidade e pulso firme, capacidade de inovação e persistência”.

## 7.2. CULTURA ORGANIZACIONAL



Pelo gráfico podemos notar que nossas empresas possuem um bom desempenho quanto à cultura organizacional, principalmente nos itens voltados para resultados. Como oportunidade de melhorias podemos identificar que a Cultura do Direito Adquirido pode ser melhor abordada. Outro aspecto a se considerar é em relação ao sentimento de medo/paralisia que também apresentou um índice relativamente alto.

### 7.2.1. Direito Adquirido

A Cultura do Direito Adquirido deve ser combatida incentivando os colaboradores para a busca da "Conquista". Os meios para se alcançar esta

mudança envolvem o estabelecimento de novas metas e conscientização de que seus trabalhos serão reconhecidos com base nos resultados alcançados. Criação de situações práticas que provoquem riscos e desafios, colocando-os em um ambiente de não hierarquia onde produzam mais, pensem criativamente e trabalhem como uma equipe, para se superarem.

### **7.2.2. Medo / Paralisia**

O medo pode ser um grande motivador quando relacionado à criação da ansiedade alta o suficiente para estimular a “Conquista”. Quando, porém é excessivo, o medo causa incapacidade e pode inibir a ação, a criatividade e a inovação.

O grande desafio é fazer com que os colaboradores saibam conviver com a cultura do medo, sem passar ao pânico. A fim de apoiá-los, deve-se fornecer informação, conselho e ferramenta para ajudar as pessoas a assimilar a cultura da “Conquista”. Deve-se estimular a comunicação e a delegação de poderes visando maior autonomia na tomada de decisões e reduzir a burocracia através da diminuição dos níveis hierárquicos.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS: PENSANDO A NOVA REALIDADE**

Entre as questões cruciais a serem enfrentadas pelos países emergentes no mundo globalizado, destaca-se a dificuldade de acompanhar a evolução tecnológica dos países mais avançados, a necessidade de integração efetiva no processo produtivo mundialmente fragmentado (através da dotação de fatores de produção favoráveis aos requisitos das novas tecnologias) e a criação de condições favoráveis para receber investimentos produtivos diretos. Por outro lado, enfrentam a necessidade de conviver com políticas rígidas que buscam a estabilidade macroeconômica, mas que no entanto retardam e oneram o desenvolvimento social e econômico.

As idéias de cultura, soberania, nação, território, empresa nacional e transnacional, crenças, valores individuais e coletivos, retornos aos investimentos, passam a ser influenciados diretamente pelo fenômeno da globalização.

A busca de humanização do processo de globalização deve ser o foco de mecanismos novos de discussão e operacionalização do fenômeno de globalização, onde o ser humano se coloque como agente central do sistema e receba o usufruto do desenvolvimento. A carência de recursos humanos qualificados dos países em desenvolvimento submetidos ao esquema da globalização implica na condenação permanente à estagnação e ao retrocesso econômico e social relativo. A superconcentração e polarização da riqueza mundial provocada pela globalização acentuam a transferência ao setor privado, do fornecimento de serviços sociais

básicos que elevam o capital humano, como de educação, saúde e habitação, restringindo o acesso à parcela privilegiada e pagante da população.

O papel do Estado é primordial nesse novo processo humanizante desde que, se o modo de produção capitalista ainda pode criar as condições favoráveis de melhoria do bem-estar da sociedade através da mundialização, as atribuições governamentais neste sentido são de transferir, sob sua supervisão as atividades econômicas para o setor privado porém mantendo-se como coordenador do processo produtivo, no sentido de viabilizar estruturas em que o homem-cidadão seja prioridade. Isto significa manter, paralelamente ao objetivo do equilíbrio macroeconômico, o objetivo da melhoria do bem-estar do homem-cidadão, ao enfrentar as questões-chaves impostas pelo processo de mundialização que incluem, entre outras, a tomada de decisão sobre o desenvolvimento do capital humano, o enfrentamento de maior competitividade internacional e o direcionamento dos investimentos determinados nos mercados financeiros. As empresas atuam em busca da rentabilidade de curto prazo, independente dos reflexos que possam ocorrer no mercado de trabalho e no acesso da população à melhoria de bem-estar. Dessa forma a inibição da competição predatória e da exclusão social requer a atuação eficiente de órgãos reguladores que atuem não como anteparo dos avanços tecnológicos e comerciais, mas como direcionador ao desenvolvimento social.

Por outro lado, os reflexos da aceleração do progresso tecnológico e do processo de globalização econômica nas últimas décadas foram intensos sobre a natureza da divisão nacional e internacional do trabalho, bem como sobre os níveis de bem-estar das sociedades em desenvolvimento. Se, no decorrer das últimas décadas, isto possibilitou e conduziu ao desenvolvimento as relações sócio-econômicas globalizadas, o movimento de interação entre as nações, cujo ritmo de

evolução tem se intensificado na atualidade, requer a busca de novas soluções que embasem este processo, associadas a uma nova visão sobre a ética das relações econômicas e sociais resultantes. A continuidade da ênfase na inovação tecnológica em crescente velocidade, e o surgimento de novos paradigmas tecnológicos e organizacionais em substituição aos modelos anteriores de produção e comunicação, são uma premissa básica para a sobrevivência das empresas e países, no cenário competitivo da globalização. No entanto, como salienta PAULO FREIRE (1997:250), “A um avanço tecnológico que ameaça a milhares de mulheres e de homens de perder seu trabalho deveria corresponder outro avanço tecnológico que estivesse a serviço do atendimento das vítimas do progresso anterior. Como se vê, esta é uma questão de ética e de política e não tecnológica”.

Paralelamente, resulta fundamental a necessidade da integração das sociedades menos desenvolvidas nos esquemas produtivos mundializados e de desenvolver sua capacidade de oferecer elementos atrativos que possibilitem a vinda de recursos externos, que complementem a deficiência interna de poupança destinada a investimentos em capital humano e físico condizentes com os requisitos da globalização benéfica.

Dessa forma, no que se refere às condições dos países emergentes de compartilhar com os benefícios e ultrapassar os custos do processo de globalização, é necessário uma capacidade de resposta para adaptação às novas condições exigidas; no entanto, alguns fatores determinantes desta capacidade estão fora da alçada das nações menos desenvolvidas. É patente o novo papel das empresas produtoras de bens e serviços e das instituições financeiras transnacionalizadas dos países mais avançados, sobre a decisão de internacionalização do capital. A tomada de decisão a este respeito apresenta uma faceta ética acentuada de

comprometimento com a integração de países em desenvolvimento no processo de globalização e na superação das dificuldades de elevação do bem-estar social.

## 8.1. ESTRATÉGIAS QUE DEVEM NORTEAR ATUAÇÃO DO GESTOR

Aprendemos que o objetivo de um Gestor é atingir os alvos predefinidos em determinado espaço de tempo.

Para tanto, precisará ter como estratégia, que é a arte de planejar, o hábito de tomar decisões antecipadas, sabendo o que fazer, quando fazer, quem deve fazer, com que recursos fazer.

“Os princípios fundamentais da estratégia são os mesmos para todos os empresários de todos os tempos e em todas as situações. Só as táticas mudam de acordo com o tempo e situação”.

Outros tradutores clareiam as coisas de forma que a melhor estratégia deve se valer:

- primeiro, do levantamento dos aspectos do terreno;
- segundo, a decisão sobre o plano;
- terceiro, o cálculo da força humana;
- quarto, a ponderação de chances de conquistar;
- quinto, a deliberação para a vitória.

A analogia utilizada por “SUN TZU”, para as palavras **estratégia e tática** com **guerra e batalha**, simbolizam os mesmos processos e cuidados que deve ser adotados para se manter viva e competitiva no mercado de trabalho.

A palavra estratégia está vinculada a objetivos macros, ações mais globais, de maior tempo e maior amplitude e pode ser decomposta em diversas táticas, com metas e objetivos muito bem definidos.

As mudanças em escala mundial que estão correndo nas empresas, seja no âmbito interno ou externo, estão sendo provocadas pela renovação acelerada das tecnologias aplicadas à Gestão de Negócios dessas organizações, em face da necessidade de sobrevivência no segmento econômico em que atuam.

A Estratégia Empresarial engloba, decisões estratégicas, análise do ambiente interno e externo, estratégias de crescimento, implementação de estratégias e estruturas organizacionais.

A formalização e o planejamento da estratégias empresarial devem estar claros para todos os envolvidos para que todos possam também estar efetivamente envolvidos e comprometidos com o projeto e sua implantação.

Numa empresa de grande porte, a atuação de um Gestor, pode se limitar a um Módulo dentre as funções empresariais.

A solução é se concentrar em definir e alinhar o desempenho em várias áreas – chave: finanças, cliente, empregado, fornecedores, processo produtivo, inovação, aprendizado, etc.

## 9. CONCLUSÃO

As alterações na estrutura e dimensão das empresas e locais de trabalho, as deslocalizações, as transferências setoriais de volume de mão-de-obra, a sua mobilidade vertical ou horizontal, o desaparecimento de setores de atividade de vínculos laborais a rapidez de todas estas transformações, tornam mais difícil e complexa a apreensão da realidade.

Este contexto exige novos e diversificados caminhos, meios e métodos de organização e ação.

Profissionais buscam empresas que ofereçam benefícios, remuneração, desenvolvimento profissional e permitam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

As melhores empresas procuram definir metas e também oferecer um ambiente de trabalho de respeito, imparcialidade, fazendo com que os profissionais sentam orgulho da credibilidade e ética, gerando um ambiente interno de camaradagem.

O conjunto destes fatores resulta no ganha-ganha, ocorrendo crescimento.

Portanto, a gestão integrada pela qualidade e produtividade tornou-se incontestavelmente uma necessidade para qualquer organização que deseja sobreviver no mercado atual.

A administração participativa, envolve os trabalhadores, num comprometimento e processo de administração por responsabilidade, em substituição gradativa da heterogestão pela co-gestão. No processo de globalização o autoritarismo tende a perder espaço.

## 10. REFERÊNCIAS

ALVES, Rodolfo Carlos Souza. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Apostila – Aprimorando Talentos – Curso de Pós-Graduação MBA Executivo Gestão Empresarial – Fundação Getúlio Vargas.

CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de. **Adequando estratégias de RH à nova realidade das organizações**. Rio de Janeiro : FGV/Banco do Brasil, 1999.

CARAVANTES, Geraldo R. **Recursos humanos estratégicos para o 3 milênio: peak performance program e programação neurolingüística**. Porto Alegre : CENEX/FACTEC, 1993.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede, Paz e Terra**. São Paulo, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral de administração**. 4ª ed., São Paulo : Makron Books, 1993.

EIRAS, Ruben (**Análise de– Versão adaptada do Expresso – [www.janelanaweb.com;reinv/cornfield.html](http://www.janelanaweb.com;reinv/cornfield.html)**).

FARIA, Albino Nogueira de. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro : LTC, 1982.

FREIRE, Paulo. **“Globalização ética e solidariedade”**, em Dowbor, Ianni e Resende, *Desafios da Globalização*, Vozes, Petrópolis, 1997.

HESELBEIN, Francês et. al. **O líder do futuro: visões estratégicas e práticas para uma nova era**. São Paulo : Futura, 1996.

IANNI, Octavio. "**Globalização: novo paradigma das ciências sociais**", *Revista Estudos Avançados*, USP, São Paulo, 1994.

MOTTA, Paulo Roberto. **Representando o papel do gestor**. Vol. I. Rio de Janeiro : FGV/Banco do Brasil, 1999.

NEVES, Newton J. de Oliveira e FAGUNDES, Milton. **A nova trajetória profissional**. Dados retirados da Internet.

PACHECO, Vicente. **A Contabilidade de Recursos Humanos e o capital intelectual das organizações** : Curitiba, 2002. 105 p. : il.; 21 cm. – (Biblioteca do CRCPR ; v.1).

R. Alves. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. FGV Management, 2000.

SANTOS, Milton. "**O retorno do território**", *Santos Território, Globalização e Fragmentação*, Hucitec, São Paulo, 1994.

TZU SUN; MICHAELSON, Gerald A.. **A Arte da Guerra para gerentes**. 50 regras para o pensamento estratégico – lições rápidas para aumentar seu sucesso profissional e pessoal.

VERGARA, Sylvia Constant.. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. Editora Atlas S.A. – São Paulo, 2000

ARTIGOS REVISTA EXAME – Edição Especial: Melhores empresas para você trabalhar, 2003.

#### **Internet**

<http://www.geografiageral.hpg.ig.com.br/sindicalismo.htm> - Geografia Geral.

<http://www.cgtp.pt/temas/3conforg/teses/cap311.html>.