

OSMAR LABEGALINI

**INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA PRODUTIVIDADE
EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicada da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2005

Pensamento:

A maravilhosa disposição e harmonia do universo só pode ter tido origem segundo o plano de um Ser que tudo sabe e tudo pode. Isto fica sendo a minha última e mais elevada descoberta.

(Isaac Newton)

Agradecimento:

Agradeço a Deus pela oportunidade de poder cursar uma pós-graduação e à família por compreender a minha ausência e estimular a minha participação em mais essa empreitada.

RESUMO

LABEGALINI, Osmar. **Influência da gestão de pessoas na produtividade em ambientes organizacionais.** A gestão de pessoas ainda tem muito a ser desenvolvida pela maioria dos profissionais que têm a responsabilidade de alcançar resultados através do manejo de equipes. Muitos erros grosseiros cometidos nessa área levam as organizações a perderem uma grande energia positiva das pessoas, a qual poderia ser canalizada para a busca do sucesso quer seja da própria imagem da empresa ou da imagem de seus produtos ou serviços. A pesquisa aqui desenvolvida teve como objetivo principal a identificação de situações que desmotivam profundamente os colaboradores das organizações e, provar que de fato, infelizmente elas existem e, por outro lado, mostrar que uma boa liderança leva a motivação para o outro extremo, conseguindo das pessoas um grande comprometimento com o resultado e uma demonstração clara do prazer de poder trabalhar em um ambiente harmonioso e colaborativo, onde exista o respeito pelo ser humano e a clara compreensão de que as diferenças entre as pessoas e as suas respectivas limitações devem ser vistas como naturais e próprias de cada um. Através de leituras diversas com recomendações de verdadeiros expoentes tanto da gestão da produção em ambientes empresariais como do conhecimento do comportamento humano, concluímos que a forma de tratar as pessoas pode e deve ser melhorada, no entanto, para que essa mudança aconteça, essa área precisa ser valorizada e entendida com profundidade e que a superficialidade com que esses assuntos são tratados atualmente em muitas empresas, precisa ser percebida como causa direta da perda do poder competitivo das organizações, finalmente, o grande sofrimento por que passam os colaboradores mal tratados e mal valorizados somente será percebido e compreendido por profissionais com alta sensibilidade humana, necessitando, portanto, as organizações que buscam o sucesso, preparar melhor seus profissionais para que eles tenham um refinamento na sua capacidade de percepção e um aprimoramento nas atitudes e em todas as decisões que envolvam pessoas, pois, afinal, a empresa sem elas, nada significa.

Palavras-chave: gestão, motivação, produtividade, liderança, equipe, responsabilidade.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	1
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.3 HIPÓTESES.....	11
1.4 JUSTIFICATIVA.....	12
1.5 OBJETIVOS.....	16
1.5.1 Geral.....	16
1.5.2 Específico.....	16
1.6 METODOLOGIA.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 CENÁRIO GLOBALIZADO.....	18
2.1.1 Globalização: Breve Histórico da Origem.....	18
2.1.2 A Globalização e o Desemprego.....	20
2.1.3 As Conseqüências Sociais da Globalização.....	21
2.2 PESSOAS COMO FATOR COMPETITIVO.....	22
2.3 LIDERANÇA COMO FATOR COMPETITIVO.....	24
2.4 GESTÃO DE PESSOAS: O GRANDE DIFERENCIAL.....	30
2.5 CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS DA LIDERANÇA.....	32
2.5.1 Pequeno Tirano.....	33
2.5.2 Inseguro.....	33
2.5.3 Centralizador.....	33
2.5.4 Burocrático.....	34
2.5.5 De Difícil Acesso.....	34
2.5.6 Incapaz de Resolver Conflitos.....	34
2.5.7 Não Motiva o trabalho em Equipe.....	35
2.5.8 Incapaz de Avaliar Pessoas.....	35
2.5.9 Pouco Adepto à Mudança.....	35
2.5.10 Destruidor de Novos Talentos.....	35
2.5.11 Gerador de Trabalho Extra, mas Inútil.....	36
2.5.12 Não Investe no Desenvolvimento de Pessoas.....	36
2.5.13 Incapaz de Decidir.....	36
2.5.14 Não Prepara Trabalho.....	36
2.5.15 Não Suporta os Erros dos Outros.....	37
2.5.16 Não Aprende com os Próprios Erros.....	37
2.5.17 Alérgico a auto-análise.....	37
2.6 OS NOVOS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	38
2.6.1 Mitos do Passado.....	38
2.6.2 Um Mundo sem Fronteiras.....	40
2.7 O SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	42
2.8 ENVOLVER AS PESSOAS É FUNDAMENTAL.....	45
3. CONCLUSÃO	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Assim como é notável a necessidade de melhorar o padrão de atendimento a clientes, de maneira quase que generalizada em empresas brasileiras, é visível também a necessidade de conduzir pessoas, clientes internos, num nível de atendimento mais elevado, pois somente assim o cliente externo poderá de fato receber atendimento qualificado, uma vez que este é função direta daquele. Empresas de sucesso, necessariamente precisam contar com pessoas de sucesso.

O clima envolvente do qual necessita o cliente para tomar a decisão de concretizar a compra de produtos ou serviços depende diretamente da maneira como o “vendedor” se comporta e se conduz e conseqüentemente da forma como o cliente é tratado. A menos que algum atributo da compra seja decisivo para “fechar o negócio”, um ambiente indiferente, frio, ou até mesmo hostil, jamais propicia condições de conquistar clientes e, se ainda assim a compra ocorrer pela força de algum dos atributos a fidelização do cliente, com certeza não ocorrerá.

Existe uma elevadíssima correlação entre o ambiente interno da empresa e o ambiente que seus colaboradores são capazes de oferecer aos seus clientes. Cabe aqui destacar que nas diversas etapas de um processo interno da organização, quem executa a etapa seguinte, é sempre cliente de quem executa a etapa imediatamente anterior, portanto, aquele que executa “a etapa seguinte”, terá melhor produtividade se receber “sua matéria prima” na hora certa, na quantidade certa e com a qualidade certa, a ponto de que todo o retrabalho e todos os tipos de desperdícios possam ser evitados.

A atual gestão das empresas está criando um círculo do medo nos locais de trabalho. Não dá para o trabalhador, seja ele empregado com carteira assinada, autônomo ou integrante do grande exército que sobrevive do trabalho informal, sofrer tantas pressões e continuar “inteiro”.

O terrorismo gerencial utilizado como metodologia na busca desesperada de resultados a qualquer custo tem provocado transtorno psíquico-emocional em grande parte dos trabalhadores.

Ana Maria Cicaccio, jornalista, e Leda Leal Ferreira, médica, realizaram uma entrevista com o psicanalista francês Christophe Dejours, sobre a invisível violência instalada hoje em dia nos locais de trabalho.

Esta entrevista foi reproduzida aos jornalistas europeus Cécile Pasche e Peter Streckeisen.

O texto bem ilustra a explicação do tema da presente monografia, traduzindo com fidelidade o sentimento que me levou a falar sobre o tema, razão pela qual a entrevista está reproduzida quase na íntegra.

Textos do psiquiatra e psicanalista francês Christophe Dejours afirmam: "*Sob o domínio do medo é insuportável trabalhar*". A médio prazo, o desempenho cai e quem hoje se acha empregado, amanhã poderá ser mais um no efeito dominó das demissões.

Em todo o mundo e não só no Brasil é progressivo o número de excluídos do mercado formal de trabalho. Igualmente grave é o fato de pesar sobre os empregados o pavor da demissão e conseqüente precarização da vida, que, somados à sobrecarga de trabalho, vão afetando a saúde física e mental. Nesse clima de ameaça permanente, gerentes procurando "mostrar serviço" aproveitam para aumentar a produtividade e apressar a substituição daqueles que julgam menos preparados, sem dispensar verdadeiros requintes de crueldade para isso.

Transforma-se em regra o crescimento da tolerância à injustiça e da aceitação de condutas antes reprováveis. Dejours chega a comparar o neoliberalismo ao nazismo ou à banalização do mal. E autoridade para tamanha ousadia ele tem. Especialista em medicina do trabalho, Dejours é professor do conceituado Conservatório Nacional de Artes e Ofícios (CNAM), da França, e diretor de um importante setor dessa mesma instituição, o Laboratório de Psicologia do Trabalho.

O laboratório sob seu comando realizou, em Paris, o segundo Colóquio Internacional de Psicodinâmica e Psicopatologia do Trabalho, sobre o tema "Violência no Trabalho". Durante o colóquio, um dos temas mais discutidos foi justamente o da "violência invisível" ou violência sob a forma de ameaça, tão comum hoje em dia nos locais de trabalho.

Em 1987, quando Dejours lançou o não menos polêmico livro "A Loucura do Trabalho", desde aí, o pesquisador, com outros dois livros publicados no Brasil,

Psicodinâmica do Trabalho (Atlas, 1994, em colaboração com alguns colegas), e O Fator Humano (FGV, 1997) , têm sido cada vez mais lidos por médicos do trabalho, psiquiatras, psicanalistas, cientistas sociais, sindicalistas e até mesmo alguns administradores de empresas.

Os principais trechos da entrevista aparecem a seguir e pode nos dar uma idéia dos rumos e das dimensões que a violência no trabalho pode tomar.

“ENTREVISTADORES – Amplos setores da esquerda apregoam hoje a idéia do “fim do trabalho”. Graças ao progresso tecnológico dos últimos decênios, a humanidade estaria em vias de se liberar lenta, mas impreterivelmente, do trabalho. Por outro lado, em suas pesquisas, o senhor parece ter um olhar radicalmente diferente sobre o que está acontecendo hoje no mundo do trabalho. Mostra, por exemplo, que na verdade as pessoas estão trabalhando mais horas e de maneira mais intensiva.

DEJOURS – A tese do “fim do trabalho” não se sustenta de jeito nenhum. O que observamos atualmente é uma reviravolta no pleno emprego e na estabilidade do emprego. Portanto, é o emprego que está em questão, e não o trabalho enquanto trabalho. Questiono, também, o modo como se fala do trabalho. Não acho que o tempo de trabalho formal reflita a totalidade do tempo de trabalho dos assalariados.

Por exemplo, a maioria de nós é obrigada a reciclar-se continuamente. Um técnico que vende e conserta máquinas de lavar deve aprender constantemente, ler informações sobre novos aparelhos etc. Quando é que ele faz isso? Em seu local de trabalho não poderá sentar e pesquisar sobre o assunto, pois têm outras coisas a fazer, como cálculos, vendas, consertos. Enfim, precisa dar produção! Ele vai fazer essa formação à noite, em casa, fora do “horário de trabalho”.

Além disso, as pessoas trabalham cada vez mais, sem ser pagas pelo que fazem e sem o amparo legal correspondente. Consideremos, ainda, o número crescente de estagiários, tanto no setor público como nas empresas privadas. Mas não é só: Aqueles que têm um emprego, sob a pressão cada vez mais forte da flexibilidade, do desemprego e do salário por mérito, trabalham de maneira cada vez mais intensa.

Assim, no mesmo momento em que se anuncia o "fim do trabalho", especialistas em saúde do trabalho vêem surgir novas formas de patologias decorrentes da sobrecarga: Esgotamento profissional, alterações músculo-esqueléticas ligadas aos esforços repetitivos, alterações cognitivas etc. Mais trágico, ainda, multiplicam-se as tentativas de suicídio nos próprios locais de trabalho. É um fenômeno novo e muito angustiante.

ENTREVISTADORES – O "fim do trabalho" seria mesmo uma boa notícia? O trabalho significa unicamente sofrimento e alienação? Para muitos, o trabalho é também uma atividade profissional que lhes permite ter confiança em si mesmos, construir uma identidade...

DEJOURS – Claro, essa questão é muito importante, pois atrás de toda crise, de toda doença mental ligada ao trabalho, esconde-se uma crise de identidade. Para muitos de nós, o trabalho representa uma segunda chance de obter ou consolidar a identidade e adquirir um pouco mais de confiança pessoal. A maioria tem uma identidade precária ou frágil ao entrar na adolescência. Na falta de uma identidade bem estruturada, na qual nos sintamos bem, na falta de auto-estima, nós a buscamos no olhar do outro.

É aí que o trabalho intervém, constituindo-se numa chance de obter o olhar do outro. Isso pode ocorrer, também, na esfera amorosa ou erótica. A realização pessoal no amor é maravilhosa! Mas, infelizmente, para a maioria de nós, subsistem nas relações eróticas e na sexualidade numerosas inibições e interdições. Assim, se para muitos a realização pessoal no campo amoroso não é possível, o trabalho constitui a segunda chance para reconstruir e manter a identidade.

ENTREVISTADORES – Mas isso ainda é possível hoje, quando se observa um aumento do sofrimento no trabalho, como foi dito há pouco?

DEJOURS – De fato, o trabalho sempre gerou sofrimento. E este constitui o próprio núcleo do trabalho, pois o tempo todo a gente experimenta o fato de que nada funciona necessariamente como se previu. Mesmo quando se trabalha numa

linha de montagem, não basta seguir apenas as prescrições. Se todos os trabalhadores se limitassem a executar só as determinações, a produção pararia.

Para que a produção prossiga, sem interrupções, é preciso que os assalariados mobilizem sua criatividade e inteligência a fim de resolver imprevistos. De certo modo, é indispensável que transgridam regulamentos e prescrições da empresa para que a organização do trabalho funcione. E, fazendo isso, se expõem a punições. Eles devem, portanto, redobrar a inteligência para não ser pegos. E devem, ainda, ser capazes de se comunicar entre si, porque o trabalho é efetuado de maneira coletiva, na maior parte do tempo...

Assim, trabalhar bem não é uma coisa simples, e sempre comporta uma cota de sofrimento. Mas esse sofrimento pode se transformar em realização e satisfação pessoal quando se consegue resolver problemas e, a partir disso, se obtém reconhecimento.

Os assalariados, quando sofrem, sempre esperam qualquer coisa em troca e o aspecto mais importante desse equivalente não é o salário, mas o reconhecimento do trabalho pelos outros: Superiores e clientes certificam a utilidade econômico-social do trabalho efetuado, os colegas admiram a capacidade profissional existente por trás do trabalho (eu domino as artes do ofício)...

Por meio do reconhecimento dos outros, o sofrimento adquire um sentido: Não sofri em vão, meu sofrimento serviu para alguma coisa. Então esse sofrimento se transforma em realização pessoal e ajuda a reconstruir a identidade.

ENTREVISTADORES – A grande incidência de doenças psiquiátricas entre pessoas que se encontram desempregadas há muito tempo parece confirmar sua tese sobre a importância da atividade profissional na construção da identidade.

DEJOURS – Sim, efetivamente. Aquele que perde seu trabalho perde com ele o direito de contribuir para a sociedade e, portanto, não pode mais obter reconhecimento. Quem se encontra desempregado há muito tempo perde algo que, no fundo, é a reivindicação mais forte: O direito de ser útil à sociedade. Ninguém pede para não fazer nada. A maioria de nós quer trabalhar. E não pelo prazer de sofrer, mas porque espera alguma coisa em troca.

ENTREVISTADORES – Voltando aos que têm trabalho. Há alguns anos, o neoliberalismo submete o mercado de trabalho a uma reestruturação de fundo. Flexibilidade, desemprego, condições de trabalho precárias, salários por mérito e terceirização tornaram-se realidades cotidianas.

Quais as conseqüências dessa reviravolta sobre a maneira como os assalariados vivenciam sua atividade profissional? Os novos métodos de avaliação utilizados nos locais de trabalho funcionam como mecanismos de reconhecimento intersubjetivo e social?

DEJOURS – Sou um adversário feroz e definitivo desses métodos de avaliação. O principal objetivo deles é provocar medo nas pessoas. Hoje, o primeiro elemento estruturante do trabalho é o medo, a ameaça do desemprego e da precarização. Essa ameaça se combina com o temor pessoal de não conseguir manter o desempenho, o ritmo, os objetivos, de não estar à altura da situação e das mudanças tecnológicas. Nesse quadro, tudo o que você fizer será avaliado. Mas você não vai ser apenas avaliado, também deverá provar que é produtivo.

Essa imposição da produtividade bate de frente com os critérios tradicionais do reconhecimento: O que é socialmente útil não é forçosamente produtivo. Como medir, por exemplo, a produtividade de um psiquiatra ou de um assistente social? Um psiquiatra não é produtivo, mas não se pode dizer que seja inútil.

Tais métodos de avaliação, ligados às ameaças, acabam por gerar, em inúmeros setores, a perda total de referências: As pessoas não conseguem mais se dar conta do que estão fazendo ou devem fazer; não sabem mais com que critérios trabalhar. No setor público, por exemplo, o que conta freqüentemente é o número de casos tratados. Mas muitas vezes há casos que são longos e complexos, porque o desempregado está numa situação trágica, o paciente está muito perturbado...

O tratamento desses casos vai exigir muito mais tempo e, se efetivamente você faz bem seu trabalho com alma e consciência, vai tratar menos casos. Com isso, arrisca-se a ser mal avaliado. O que fazer, então? Tratar bem o conteúdo de cada caso ou fazer um número? Na realidade, a avaliação do trabalho é uma coisa impossível.

O que é decisivo no trabalho é a engenhosidade, os truques de inteligência que driblam os regulamentos para que o sistema funcione, saber resolver problemas imprevistos. Mas tudo isso pertence ao domínio do invisível: Não se sabe avaliar a subjetividade, a inteligência das pessoas, a dor que elas sentem, não se sabe avaliar o que elas colocaram de si mesmas no trabalho.

O trabalho, enquanto subjetividade é um verdadeiro problema, porque a subjetividade não faz parte do mundo visível. A avaliação, portanto, é uma pseudociência, que só serve para manter os trabalhadores sob pressão, sob ameaça constante. Como não se consegue avaliar o trabalho enquanto tal, o jeito é medir o tempo. Mas hoje o próprio tempo não é mais controlável, porque não se sabe mais o que se faz dentro do tempo de trabalho e fora dele.

As pessoas têm medo da avaliação, devem provar sua rentabilidade; trabalham, portanto, de maneira cada vez mais intensa. Assim, assiste-se atualmente ao crescimento de patologias decorrentes da sobrecarga, de alterações físicas e psíquicas ligadas ao trabalho.

ENTREVISTADORES – *A introdução desses métodos de avaliação não faz parte de uma redefinição geral das condições de produção e de trabalho? O que mudou e que novas formas de sofrimento podem ser observadas hoje nos locais de trabalho?*

DEJOURS – *O que mudou foi a gestão da empresa. Hoje, a base da política de pessoal repousa na ameaça ininterrupta aos assalariados, condições e locais de trabalho. O esforço e o sofrimento vivenciados pelos trabalhadores adquirem um status diferente.*

Antes, se um chefe perseguia alguém, se um empregador fraudava a folha de pagamento de seus operários, se alguém violava os direitos do trabalho, todo mundo entendia isso como uma coisa errada. A gente podia levar essas pessoas à Justiça, desencadear um movimento de solidariedade, fazer alguma coisa. Hoje, essas técnicas não são apenas utilizadas, como se tornaram legítimas. Faz-se errado e tudo bem: Desemprega-se, terceiriza-se, paga-se duas vezes menos, e tudo bem!

Essas mudanças engendram uma nova forma de sofrimento, que chamo de

sofrimento ético. Em inúmeras empresas, pede-se aos trabalhadores para participar de atos que eles reprovam: Aderir a um plano social, a um plano de demissão, a um "enxugamento"... Os chefes são levados a demitir pessoas com as quais trabalharam durante anos, empregados devem avaliar outros empregados sabendo que os resultados podem conduzir a demissões.

É necessário que haja gente que maltrate, humilhe e intimide pelo medo. E, também, gente que veja tudo e não diga nada. O sistema não caminha sozinho. A gente vê as pessoas serem humilhadas e prejudicadas a nossa volta, mas não protesta. A gente aceita as injustiças. Tal consentimento coloca um enorme problema para a maioria de nós, porque temos um senso moral. É isso que cria essa forma específica de sofrimento, que é o sofrimento ético: Um conflito moral e emocional consigo mesmo.

Atrás de tudo isso se esconde uma profunda crise de identidade, pois, se sou testemunha de que meu chefe prejudica um colega que não merece isso, mas apesar disso me calo, sei que no fundo sou um covarde. E, se me considero covarde, perco a confiança em mim e nos outros, porque eles se conduzem como eu. Essa desestabilização pode levar à depressão ou a formas mais trágicas, como o suicídio, principalmente em locais de trabalho.

ENTREVISTADORES – Apesar de tudo, não se constatam sintomas de depressão ou de doença mental em todo mundo. Aparentemente as pessoas desenvolvem mecanismos ou estratégias de defesa que lhes permitem conservar uma certa sanidade psicológica e mental, apesar de todo o sofrimento que as atinge. Em seu trabalho, o senhor descreve as estratégias de defesa individuais e coletivas.

Constata, igualmente, que essas estratégias têm um efeito perverso: De um lado, permitem às pessoas agüentar e continuar trabalhando sem caírem doentes ou enlouquecer, mas de outro mantêm e fazem funcionar o sistema.

DEJOURS – Na situação atual, todos somos mais ou menos obrigados a desenvolver estratégias específicas para nos proteger do que o sofrimento dos outros provoca em nós. E não é somente no caso do trabalho. Deparar com os mendigos que há no metrô de Paris é insustentável. Para continuar a andar de

metrô, é preciso desenvolver uma couraça contra isso. E, se a gente o faz, não sente mais o sofrimento, fica indiferente. E começa a descrever esses mendigos de outro modo: "são alcoólatras", "eles fedem" etc. Não são mais homens que sofrem. Não são mais como eu.

Assim, para poder continuar trabalhando nas condições que nos são dadas, somos obrigados a nos servir de nossas defesas. Se a gente é muito sensível à dor do outro, não agüenta. Mas, se essas defesas são muito eficazes, funcionam como um anestésico. O "efeito perverso" delas é que finalmente se tornam tolerâncias excessivas ao sofrimento e, de certa maneira, conduzem à alienação. As defesas fazem dos agentes cúmplices do sofrimento. Elas tornam possível a tolerância e a injustiça social, e permitem a manutenção do sistema que gera tais sofrimentos.

ENTREVISTADORES – Como quebrar esse círculo infernal? Como a esquerda e os sindicatos podem se tornar ativos nesse nível e voltar à ofensiva? O senhor insiste sempre no fato de que o patronato soube melhor que os sindicatos levar em consideração essa questão da subjetividade no trabalho. Existe, por exemplo, em qualquer grande empresa, um boletim oficial para a comunicação interna e externa, que tem por objetivo anular toda a vivência real e estimular uma identificação positiva dos trabalhadores com a empresa.

Freqüentemente, pede-se aos próprios trabalhadores para escreverem pequenas contribuições. Nota-se aí, da parte das empresas, uma verdadeira estratégia sobre o plano psíquico, que é totalmente deixada de lado pelos sindicatos.

DEJOURS – Os sindicatos e os partidos de esquerda desperdiçaram a questão crucial levantada em maio de 68, que era a da subjetividade. Mas a direita, o patronato e o Estado não. Eles se ocuparam da subjetividade. E como fizeram isso, com que meios? Com "participação", "gestão de recursos humanos..." Criou-se um impasse nos movimentos de esquerda e nos sindicatos, sob o pretexto de que o sofrimento é algo individual, uma preocupação, digamos assim, "pequeno-burguesa"... O sofrimento parecia suspeito porque individualizava as pessoas e prejudicava uma tomada de consciência coletiva.

Acho isso um erro de análise, é preciso colocar a questão do sofrimento, porque o sofrimento é justamente a prisão pela qual construímos essas estratégias de defesa, sem o que não poderíamos colaborar com o sistema. O espetáculo do sofrimento, a consciência de participar de alguma coisa que a gente reprova são incompatíveis com a continuidade do trabalho. E continuar trabalhando é impossível a não ser que a gente se anestesia, que não pense mais nisso.

É crucial, portanto, que esse problema se torne o tema central da reflexão conduzida por sindicatos e partidos de esquerda. Os sindicatos deveriam oferecer, por exemplo, possibilidade aos assalariados de se exprimirem sobre sua vivência subjetiva do trabalho cotidiano, e isso em outro lugar que não o boletim oficial da empresa “.

O quadro e as situações descritas por Dejours, revelam com profundidade o cenário encontrado em muitos ambientes empresariais, que é realmente propício para criar em seus colaboradores um clima de retração, de angústia e acima de tudo, de significativa desmotivação.

É possível alguém executar bem o seu processo sem que encontre motivação suficiente para tal? É a forma de ser tratado uma das componentes da motivação? É a questionamentos como esses que o presente trabalho procurará responder e a discorrer. Assim como a psicologia conclui que os conflitos familiares influenciam diretamente no rendimento do filho em idade escolar, conclui também que os conflitos internos da organização, se mal solucionados, também proporcionarão um impacto significativo no rendimento de seus colaboradores e, por conseguinte nos índices de produtividade da empresa.

É essa a abordagem que será feita no decurso do trabalho, direcionando o tema para a comprovação da afirmativa de que “pessoas felizes produzem mais e melhor” e que isso se conquista somente através de uma boa gestão de pessoas, e com tratamento humanizado, harmonioso e cooperativo.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As principais questões levantadas com relação a gestão de pessoas estão relacionadas abaixo e o objetivo será responder a elas:

- De que maneira deve ser feita a gestão de pessoas para se obter a máxima produtividade?
- Quais são as principais técnicas para envolver as pessoas “de corpo e alma” nos processos produtivos das empresas?
- Como deve ser a gestão de pessoas nas organizações de forma que seus colaboradores possam ver a empresa com “olhos de dono?”
- É possível produzir mais com o mesmo número de colaboradores, desde que estejam muito mais motivados?
- Por que muitas empresas não conseguem os resultados que esperam, mesmo que entre seus colaboradores existam pessoas treinadas, capacitadas e competentes?
- A forma de tratar pessoas causa impacto direto na sua produtividade, e é função dessa produtividade o poder com que a maioria das empresas enfrenta a acirrada luta pela sobrevivência e pela competitividade. Como poderá a empresa reforçar o seu poder competitivo frente aos concorrentes com colaboradores desmotivados?
- Pode a empresa perder mercado pelo fato dos clientes internos não encontrarem mecanismos naturais que suportem o seu comprometimento?

Assim, fica colocado o problema, assunto foco da presente monografia, sendo que, ao longo do seu desenvolvimento, será procurado apresentar as principais causas e colocar os caminhos que configuram como melhores alternativas de soluções.

1.3 HIPÓTESES

É necessário que as organizações neutralizem a violência na forma de tratar pessoas nos ambientes empresariais, implementando mecanismos alternativos de motivação como:

- Necessidade de um tratamento humanizado com valorização das pessoas, considerando todos os aspectos possíveis de seus desdobramentos;
- Remunerar seus colaboradores com salários consistentes;

- Treinar adequadamente para que todos possam executar seus processos de forma segura e dentro dos padrões de qualidade previamente estabelecidos pela empresa;
- Estabelecer níveis de produtividade factíveis e negociados com quem tem responsabilidade de executar os processos;
- Elevar o padrão humano dos executivos com funções gerenciais, em particular aqueles que “manejam” pessoas nas atividades do seu dia a dia;
- Estimular a participação e o envolvimento de todos nas rotinas decisórias da organização.

1.4 JUSTIFICATIVA

A cada dia, o que se observa nas empresas é que as novas tecnologias, os processos físicos, as máquinas, o ferramental, os materiais, etc., se tornam muito parecidos, não sendo mais, quaisquer dessas variáveis, o diferencial competitivo das organizações. Qualquer nova invenção tecnológica é rapidamente repassada e melhorada. Muitas vezes a propagação desse conhecimento é motivada pela migração de profissionais insatisfeitos que de um dia para outro estão “na casa do concorrente” com domínio de todos os processos e de todas as estratégias planejadas pelos seus ex-empregadores.

Nesse clima anteriormente descrito, o que faz a diferença são as pessoas. Isso sim será o grande diferencial das empresas nessa era da informação, portanto, aquele empregador que melhor souber conduzir e reter pessoas, certamente sobreviverá. Parece tudo tão simples, no entanto, na prática, não é tão fácil assim, uma boa liderança e razoável dose de democracia são ingredientes indispensáveis para o sucesso na gestão de pessoas, pois, como diz a sabedoria gerencial: “grandes mudanças exigem grandes lideranças”.

Outro enfoque a ser dado na variável de custos, em especial no que se refere ao desperdício, quer seja ele na utilização de materiais e de tempo além do necessário, retrabalhos de toda natureza ou no consumo de energia elétrica sem tirar o máximo de seu rendimento, inclusive, nesse caso, até com implicações ecológicas. Tudo isso, num ambiente energizado para o sucesso, ou seja, num time

preparado para vencer, será minimizado ou até mesmo eliminado, revertendo toda essa economia na redução de custo dos produtos vendidos e na potencialização do poder de concorrência.

A psicóloga, mestre, doutora e livre-docente da Universidade de São Paulo-FEA, Ana Cristina Limongi-França, discorreu sobre a forma de tratamento dispensada aos trabalhadores por parte de seus superiores hierárquicos ou por opção do estilo propositalmente adotado pela própria empresa, no artigo intitulado “Delitos e crimes em gestão de pessoas”, escrito para o CanalRH.com.br em dezembro de 2004 e serviu de base para o conteúdo da justificativa da presente monografia, cujas idéias serviram de referência para os parágrafos seguintes.

Somente para lembrar de alguns conceitos e jargões do mundo empresarial, é bom não esquecer que:

- Pessoas são valiosos recursos da empresa;
- Gente é matéria prima da produtividade;
- Ser humano é o fator fundamental do crescimento da empresa e
- Capital intelectual é o banco de talentos e inovação organizacional.

Estas são afirmações freqüentes em comunicações institucionais, mas não são afirmações cumpridas à risca. No interior das empresas, nos escritórios, no chão de fábrica e mesmo em reuniões técnicas o discurso institucional de valorização das pessoas é continuamente substituído por: relacionamento indiferente, pressão excessiva, assédio moral, acesso privilegiado a informações e abuso do poder hierárquico.

Todas estas situações resultam em registros invisíveis de práticas que levam a impactos de perdas e danos morais, e conseqüente restrição a condições saudáveis de vida no trabalho. Os delitos de relacionamento vão desde: ameaçar demissão, pois existem muitos desempregados querendo o cargo ocupado e as metas precisam ser atingidas; omitir informações sobre os riscos da tarefa; gritar ao solicitar algo ou simplesmente como forma comum de abordagem aos subordinados; xingar com expressões grosseiras; desqualificar de forma preconceituosa por racismo, rejeição à formação profissional ou simplesmente antipatia pessoal. Todas estas ações geram impactos na auto-estima e autonomia das pessoas, e um ambiente de medo e violência significa crimes e delitos em gestão de pessoas.

Há os crimes relativos à omissão do direito da personalidade como apagar o nome do autor de um projeto ou relatório e colocar o próprio; ou então receber o trabalho reprová-lo ou simplesmente recebê-lo de forma indiferente e tempos depois publicar o mesmo trabalho com outro autor. Não se separa o autor da sua obra. As políticas e práticas de identificação devem ser muito claras para se evitar o amargo sentimento de apropriação indébita da idéia (LIMONGI FRANÇA, 1999).

Existem também os crimes relativos ao direito à saúde física e mental, como não prever tempo para alimentação e pausas, não permitir recebimento de informação sobre familiares, eliminar folga ou férias para cumprir tarefas “urgentes”, entre outras tantas restrições à vida pessoal.

Muitas vezes, as próprias pessoas interiorizam situações inadequadas para suas vidas no trabalho. Encontra-se alta freqüência de restrição ao simples funcionamento do corpo, como não se alimentar para terminar o trabalho; não atender necessidades vitais de dormir; ir ao banheiro; ter tempo livre e esvaziar a sua estrutura pessoal ao descuidar da convivência familiar; fazer o que não sabe; vender o que não conhece e não acredita; impactos na auto-estima e autonomia das pessoas.

Seguramente, muitas organizações ainda vivem tempos de violência. Como as coisas começam? Produtividade agora, saúde pessoal depois. Instituições coletivas que atendem necessidades coletivas e anulam necessidades individuais. As práticas e valores organizacionais protegem e difundem: a cultura da força bruta e inteligência cega; estratégia de manutenção no grupo, mesmo sendo marginal; burocracia das metas sem resultados; visão “mecanicista” da pessoa em partes; oportunidades escondidas; falta de qualificação, preparo e informações sobre gestão de pessoas; ausência de pressão e sentimento sobre responsabilidade civil e trabalhista; estilo de vida de garantia do emprego mesmo com baixa auto-estima; promoção por afinidade e interesses pessoais não compartilhados; emprego garantido como crença da única forma de sobrevivência familiar.

A consciência destes crimes e delitos leva-nos a novos desafios, como: o resgate da visão biopsicossocial proposto pelos movimentos científicos da psicossomática, ergonomia e qualidade de vida.

O experiente psicólogo, pesquisador (apud) e consultor Charles Handy, afirma: *“que o maior dos dilemas com os quais nos deparamos nesta época confusa não trata do direito de escolha entre o certo e o errado, mas dos dilemas bem mais complexos de o certo e o certo. Quero passar mais tempo em meu trabalho e com a minha família; queremos ser bons cidadãos da empresa e produzir com lucro decente; etc”* (HANDY, 1995).

O ambiente social e organizacional está mais complexo. Observa-se a popularização dos conceitos de gestão estratégica em todos os níveis organizacionais. Essa difusão da atitude estratégica dentro das empresas é objetivada pela redução dos níveis hierárquicos, da implementação dos programas de qualidade, dos critérios de excelência, da avaliação ampla de desempenho e do deslocamento da responsabilidade de ascensão profissional para o autogerenciamento da carreira. Surgem as terceirizações, as quarteirizações, as parcerias, os contratos temporários de consultoria, o trabalho à distância, entre outras novas formas de vínculos. Esses novos modelos de gestão são mecanismos de adaptação aos processos e conceitos de modernização do sistema produtivo, construídos sob valores de sobrevivência das organizações e do sacrifício tanto moral como econômico das pessoas. Há consciência (ou culpa) para a necessidade de modernizar as expectativas de bem-estar no trabalho. Os impactos contínuos da nova economia levam também às manifestações de cuidados com a vida e ganham um novo espaço. A melhor utilização desse espaço tem sido demonstrada por meio das melhorias ergonômicas, da nova consciência de promoção da saúde, das políticas de inclusão social, da validação da diversidade, da intensificação do treinamento para novas tecnologias, respeito à criação intelectual, reconhecimento das diferenças individuais.

Novos tempos de aprender a apreender, de compartilhar, de buscar modelos gerenciais participativos, transparência e ética na gestão de pessoas. Dejourn (1999) coloca o trabalho como um fator de equilíbrio e de desenvolvimento quando possibilita ao trabalhador aliar o desejo de executar a tarefa às suas necessidades físicas, independentemente da natureza do trabalho e das condições em que o realiza.

Seligmann-Silva (1995), uma das pesquisadoras pioneiras das contribuições referentes ao desgaste e sofrimento no trabalho, afirma que *“dinâmicas psicossociais nos contextos de trabalho têm sido estudadas de forma vigorosa pela psicopatologia do trabalho”*. Enfatizam-se as manifestações psicossomáticas e os distúrbios mentais provocados por exigências de trabalho. A contagem dos invisíveis, como sinaliza Charles Handy: o esforço para transformar certos dados em visíveis. Incluir na gestão de pessoas detalhes sobre indicadores mais subjetivos tais como sentimento das pessoas dos crimes e delitos que atingem sua vida no trabalho.

Por tudo isso, e por tantas outras violências não abordadas é que, quem dispensa a seus colaboradores um tratamento digno e condizente com a natureza do ser humano, só pode esperar e comprovar o que tanto se apregoa: Gente faz a diferença, aliás, fazendo uma pequena inversão proposital, gente é sempre gente, em qualquer lugar, quem não vem fazendo a diferença são as empresas.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Geral

Alertar e conscientizar os profissionais gestores de pessoas para a importância de implementar nas organizações, ambientes de trabalho que possam propiciar criatividade, satisfação e motivação; onde cada colaborador se sinta sócio das mudanças e das inovações e onde a vitória e as comemorações pelas conquistas de bons resultados possam ser autenticamente compartilhadas por todos aqueles que participam da consecução das metas e pelo alcance dos objetivos comemorados.

1.5.2 Específico

Proporcionar aos colaboradores, a alegria de trabalhar e o prazer de fazer bem feito e obter, de forma indireta, a redução de custo dos produtos e serviços, a conquista e a fidelização de clientes, receita e lucros crescentes e, no final da linha, mais benefícios para os mesmos, alimentando a espiral motivacional, garantindo a

repetição do ciclo de produção dentro de parâmetros aceitáveis de custos para poder sobreviver e crescer, num mercado tão competitivo.

É muito importante tanto para o “capital” quanto para o “trabalho”, que haja a clara compreensão de como esse equilíbrio é essencial e salutar para as organizações e para todos os seus colaboradores.

1.6 METODOLOGIA

A pesquisa será desenvolvida com base em leitura de livros e literaturas diversas do gênero, preferencialmente apoiada em artigos ou publicações mais recentes que abordam o tema gestão de pessoas, com foco em técnicas modernas de gerenciamento e em relatos de fatos reais e já vivenciados na prática em ambientes organizacionais, complementando com a inserção de comentários ou opiniões próprias do elaborador do projeto de monografia.

Considerando também a enorme quantidade de material literário disponível na internet atualmente, seria desprezar uma rica fonte de pesquisa não utilizar tudo o quanto ali está disponível, portanto, esta será uma das principais fontes de pesquisa que sustentará o conteúdo do presente projeto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CENÁRIO GLOBALIZADO

2.1.1 Globalização: Breve Histórico da Origem

A globalização, que é em última análise a expansão internacional do capital, da produção, da tecnologia, do consumo e todos os seus desdobramentos, e que foi um processo que se intensificou a partir dos anos 80, é hoje uma realidade visível e presenciada mundialmente. Em função de quem ganha ou de quem perde, conforme cada caso, o tema é controverso e é defendido ou condenado dependendo de que lado se está. Em assim sendo, as exposições dos estudiosos sobre essa matéria muitas vezes vêm carregadas de um forte conteúdo ideológico, sendo que alguns deles chegam a contestar sua validade.

A realidade da história da humanidade mostra que os povos e os países só conseguem viver isolados por um curto período de tempo, pois o intercâmbio é uma tendência natural entre o ser humano. Nenhum país, mesmo os mais ricos e poderosos, consegue viver por muito tempo isolado do resto do mundo. Dependendo do período da história, das condições políticas e econômicas objetivas, os povos omitem-se, entram em conflito ou cooperam entre si. Por isso é que se evidencia que as relações entre as nações têm-se ampliado, com avanços, recuos e novos avanços ao longo da história. Hoje elas englobam tanto as relações econômicas quanto as políticas, culturais, religiosas, e outras. No momento, vive-se um período de cooperação que parece ser de natureza duradoura, porém também com avanços e recuos.

Para se poder localizar, historicamente, o início do processo maior de internacionalização das relações comerciais, há de se retroceder aos descobrimentos ibéricos do final do século XV, quando portugueses e espanhóis lançaram-se ao mar desconhecido, em busca do caminho das Índias. Esse passo quebrou as barreiras das economias fechadas da Europa de então, proporcionando meios de comercialização de mercadorias européias na Ásia, África e América e de

produtos dessas novas regiões no mercado europeu (e por seu intermédio no mercado internacional), se bem que ainda em pequena escala.

Hoje, o que se vê são as multinacionais com outra feição, perderam as amarras com os interesses dos países que lhes deram origem e se tornaram empresas mundiais, isto é, organizações sem limites fronteiriços, com acionistas espalhados por todo o mundo. Essa metamorfose não é resultado de planejamento interno, é consequência de movimentos exógenos a essas empresas: tais como oportunidade de obtenção de lucros, origem dos acionistas, custo da mão-de-obra, incentivos governamentais entre outros.

As eleições de Margareth Thatcher, na Inglaterra, em 1979, e de Ronald Reagan, nos Estados Unidos, um ano depois, foram grandes marcos desta transformação. A partir daí a expansão das empresas pelo mundo ganha uma conotação de reação dos governos e das elites empresariais ao esgotado modelo de desenvolvimento capitalista até então adotado. Na prática, esta foi uma tentativa de resolver a crise econômica que se desdobrou na crise de financiamento do Estado de bem-estar social – *Welfare State* –, causada pelo progressivo declínio das taxas de crescimento econômico, sentido nos países mais desenvolvidos. Nos anos 60, eles registraram um crescimento médio da ordem de 5% do PIB; índice que caiu para 3,6%, nos anos 70; para 2,8%, na década de 80; situando-se num nível ainda mais baixo, a partir de 1990.

A redução do crescimento econômico foi uma fase crítica da economia capitalista. Iniciada nos anos 70 amadureceu na década dos anos 80 e tornou-se particularmente grave na última década do século XX. Os níveis médios de desemprego na Europa eram de 1,5%, nos anos 60; subiram para cerca de 11%, nos anos 90, e constituem a sua principal expressão na crise econômica atual.

A concorrência ganhou força e os mercados domésticos ou locais passaram a perder competitividade. A precificação dos produtos produzidos ficou muito longe de ser um exercício simples. A economia de escala, de um modo geral impulsionada por financiamentos a juros muito mais baixos que aqueles praticados pelos países onde se instalavam, asfixiou em diversos setores a economia local e, uma das suas mais graves consequências, sem dúvida, foi o desemprego, do qual passaremos a considerar nos parágrafos seguintes.

2.1.2 A Globalização e o Desemprego

Relacionar o problema do desemprego à globalização leva ao exame de doutrinas ideológicas e políticas passadas e à própria evolução da história econômica nos dois séculos seguintes à Revolução Industrial.

Segundo Grieco: *“as noções clássicas pareciam preocupar-se com o desemprego conjuntural, decorrente no mais das vezes de fatores regionais ou locais, de condições competitivas internacionais, e de recessões cíclicas externas ou domésticas”* (GRIECO, 1997, p. 227).

As projeções e estatísticas sobre o desemprego e seus efeitos são a razão da polêmica entre as motivações econômicas ou sociais. A adoção de processos tecnológicos intensivos e a automação da produção afetaram tanto as empresas como os seus empregados pela redução dos postos de trabalho, inicialmente, não especializados e, depois, sobre a própria mão-de-obra qualificada.

Os novos métodos e o aumento da produtividade fecham também a porta aos jovens que demandam o mercado com efeitos sociais traumáticos. Os desempregados mais velhos, por sua vez, dependem de processos aleatórios de reciclagem nem sempre existentes ou efetivos. A solução do “salário-desemprego” e os demais benefícios previdenciários confrontam-se com o número de trabalhadores desempregados, crescente nas economias emergentes e até nos países do Primeiro Mundo. As perspectivas contábeis dos serviços de previdência social são pouco animadoras, devido aos déficits crescentes e seu peso cada vez mais presente nos orçamentos nacionais.

Nos países em desenvolvimento há um fator agravante: a industrialização gerou um processo de rápida e intensa urbanização da população, sem que as cidades tivessem as condições básicas de infra-estrutura para suportar tal crescimento; em outras palavras, a industrialização expandiu o uso da mão-de-obra (uso intensivo da mão-de-obra), atingindo aqueles que anteriormente eram empregados da economia rural e produziam matérias-primas e alimentos. O resultado foi a explosão dos problemas sociais, hoje, mais agravados pelo desemprego resultante da globalização econômica devido ao uso intensivo de tecnologias de produção com reduzido quadro de pessoal.

2.1.3 As Conseqüências Sociais da Globalização

Há quem atribui essa situação de insegurança social a uma entidade quase esotérica, o neoliberalismo. O que se convencionou chamar de neoliberalismo é um conjunto de teorias, medidas e políticas macroeconômicas que visam substituir um modelo em que o estado era o grande beneficiador e que, por isso mesmo, estava falido. Os déficits públicos sempre eram cobertos por financiamento da poupança privada ou pela inflação. Indiretamente, todos pagavam pelo Estado gastador. Porém quando houve a cobrança, o Estado não teve como pagar as aposentadorias, os gastos com o ensino público, com a saúde, com o salário desemprego, etc.

Ao transformar-se pouco a pouco em doutrina e ideologia, dominante na sociedade e em projeto de governo, e ao implementar-se nos mais diversos países capitalistas do planeta, com particularidades nacionais e diferenças de tons e efeitos, conforme a economia seja mais ou menos desenvolvida, o neoliberalismo vem-se caracterizando em geral por iniciativas que visam a redução da intervenção do Estado na economia e na abertura de barreiras ao livre fluxo de capitais entre as nações.

A diminuição das dimensões do Estado tem sido buscada através da privatização das empresas estatais com sua transferência para a iniciativa privada que, em tese, aumentaria os lucros e, conseqüentemente, sua capacidade de investimentos e criação de novos empregos. A competitividade das empresas seria atingida por meio da redução dos custos, inclusive pela diminuição e/ou eliminação de direitos previdenciários e trabalhistas. Evidentemente esses objetivos só podem ser alcançados atropelando alguns interesses de setores da sociedade moderna, tirando-lhes alguns direitos adquiridos. O efeito imediato tem sido o desemprego, a alteração das condições de trabalho, a redução dos salários reais, dificuldade para o acesso à aposentadoria e a alguns serviços públicos essenciais.

Em função dessa sua característica, o neoliberalismo vem enfrentando sérias resistências pelos trabalhadores em várias partes do mundo e, especialmente, na Europa, com grande repercussão na mídia. Cabe destacar a greve geral de 24 dias dos trabalhadores franceses, realizada em dezembro de 1995, e a greve dos caminhoneiros, realizada não muito tempo depois, que paralisou a França e uma boa

parte da Europa por mais 11 dias. Como resultado, a política neoliberal sofreu certa interrupção na França, porém recuperou-se logo em seguida.

Os Estados Unidos têm sido um caso a parte. Nunca, desde a Segunda Grande Guerra até pelo menos o ano 2000, o país teve um período de tantos anos contínuos de crescimento econômico com redução crescente do número de pessoas desempregadas e com taxas de juros tão baixas, embora que após o ataque terrorista de 2001, houve e ainda há expectativas de aumento dos juros básicos e leve elevação da taxa de desemprego. Por outro lado tem havido uma busca de trabalho de aposentados, de imigrantes ilegais e de camadas mais desfavorecidas da população e, de uma forma geral há melhores ganhos salariais.

2.2 PESSOAS COMO FATOR COMPETITIVO

No âmbito social, os já citados efeitos da globalização se intensificaram de tal modo que estamos sendo afetados por movimentos, tais como: o desemprego; as pessoas como fator competitivo; a comunicação eliminando fronteiras; a procura por talentos em todo o mundo para trabalharem para as empresas de tecnologia do primeiro mundo; a falta de perspectivas ou entusiasmo da juventude com relação a seu futuro; entre outros. Todos esses fenômenos são de amplitude mundial e, todos eles influentes na estrutura da empresa.

Dentro das empresas e diante de tantas mudanças, somos solicitados a todo o momento, desde em nossas atividades mais operacionais até nas mais estratégicas e gerenciais a termos um papel pró-ativo, ou seja, girar, transformar, inovar e criar para sobreviver. O papel das atividades humanas nas empresas, certamente, não está mais relacionado àquela antiquada descrição de cargo e função, mas muito mais que isso, envolve todo um perfil capaz de trazer o dinamismo, a inteligência e a criatividade.

Neste contexto, é primordial a mudança de mentalidade das empresas, pois a maneira como ela deseja ser percebida pelos seus colaboradores e pela comunidade traz à tona a necessidade de discutir e incorporar novos valores a sua cultura, e é aqui que residem os verdadeiros desafios para os Líderes empresariais, ou seja, o

desafio está agora em direcionar esforços para entender e utilizar de forma ótima os talentos humanos nas empresas, portanto, a maior preocupação dos dirigentes passa a ser a de descobrir se os profissionais que hoje compõem seu negócio – em todos os níveis –, estão adequados para as necessidades e para os desafios que virão.

Neste contexto, ter pessoas capacitadas que atendam as demandas, torna-se fundamental e estratégico para o sucesso do negócio, ou seja, os esforços dos dirigentes que vislumbram construir empresas de sucesso devem estar concentrados para entender as mudanças necessárias que deverão ser implementadas para que a empresa valorize e cultue o conhecimento, uma vez que este é o seu maior patrimônio. Se observarmos mais detidamente a nossa volta, entenderemos que todos nós de uma forma ou de outra trabalhamos em atividades de conhecimento.

Isto significa uma transformação na forma como organizamos os trabalhos na empresa, pois passa a ser exigido um maior refinamento na forma de gerenciamento. E é importante termos em mente que as empresas que estão crescendo e se consolidando, em qualquer ramo de atuação, estão adotando uma postura de gerenciamento diferente da tradicional, seja por causa de suas lideranças mais inovadoras e de mentalidade mais humanista, seja através da adoção de instrumentos que possibilitam a realização desta prática de forma estruturada.

Precisamos compreender que a gestão harmônica das pessoas tornou-se um diferencial competitivo e que esta “nova” abordagem é consistente e responde à necessidade atual e futura de se obter Excelência Empresarial.

Obter excelência organizacional deve ser um trabalho realizado com e através das pessoas.

De todas as atividades desenvolvidas pelos Gestores as decisões sobre as pessoas são as mais importantes, porque elas, em última análise, determinam de fato a capacidade da empresa em se organizar. Dessa maneira, teremos que voltar nossos olhos com atenção para as atividades de gerenciamento de pessoas.

Algumas estratégias, ao serem adotadas de forma consistente e objetiva elevam consideravelmente, sem nenhuma dúvida, a qualidade de gerenciamento nas empresas.

2.3 LIDERANÇA COMO FATOR COMPETITIVO

Através dos tempos, com a iminente procura por aumentos de produtividade organizacional, tem-se buscado, insistentemente, estudar e entender o comportamento humano, embora muitas organizações ainda não tenham se dado conta de que seus colaboradores fazem a diferença frente à concorrência.

Nesse contexto, sobressaem-se as empresas “líderes”, que, por possuírem maior facilidade de acesso a informações, estão à frente das transformações, sendo consideradas formadoras de opinião e, freqüentemente, sendo seguidas pelas demais.

Mas, o que vem a ser liderança? Quem pode exercer liderança?

Embora não exista uma definição absoluta sobre o que seja realmente liderança, pode-se dizer que ela seja um processo de influência de alguém sobre um grupo sempre na busca conjunta do atendimento de objetivos comuns propostos.

Conforme Fela Moscovici: *“Um líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa.”* (FELA, 1997, p. 126).

Existem administradores que parecem deter a capacidade de reunir grupos de pessoas em torno de uma idéia ou objetivo e conduzi-los para a realização dos mesmos.

Exercer influência, ter poder ou autoridade sobre pessoas, será um dom inato? Alguns autores acreditam nessa hipótese. Outros defendem a tese de que qualquer pessoa pode preparar-se para “liderar” outras.

Grandes líderes, ao longo da história humana, foram responsáveis por levar multidões a segui-los, não importando se sua liderança fosse positiva ou negativa.

Jesus Cristo, o maior exemplo de líder positivo de nossa história, conduziu e conduz, até hoje, a maior parte da humanidade pelos caminhos da honestidade e do amor ao próximo.

Adolf Hitler, de forma oposta à de Cristo, conduziu multidões a serviço da morte e destruição de raças não arianas. Até hoje, Hitler conserva seguidores em várias partes do mundo.

O que havia em comum entre essas duas personalidades tão antagônicas? Quais seriam as características preponderantes na condução de pessoas a seguirem ensinamentos e filosofias tão contraditórias como as existentes entre Cristo e Hitler? Seria a capacidade de ambos de fazer coincidir os seus próprios objetivos gerais com os específicos de cada participante de seus grupos?

Sob o ponto de vista do ambiente de trabalho, poderiam ser trazidos esses dois exemplos de liderança em que seriam percebidas, certamente, diferenças gritantes no clima organizacional. No estilo de Jesus Cristo haveria, com certeza, respeito entre o grupo, harmonia, liberdade de expressão e, conseqüentemente, mais qualidade de vida. Já no grupo liderado pelo estilo Hitler, reinaria a desconfiança mútua, o medo de expressar-se e a desumanização. Comparando o modelo tradicional (autocrático) de administração de recursos humanos a esse último estilo de liderança, acredita-se que, em pouco tempo, as pessoas começariam a perceber que estão sendo usadas para atingirem os grandes objetivos empresariais sem, entretanto, conseguirem alcançar seus próprios sonhos. Perceberiam que o clima existente seria composto de inverdades e desrespeito aos direitos comuns: um clima de erros e castigos, ordens e obediências, inflexibilidade e desunião.

Segundo Oscar Motomura, diretor-geral da Amana-Key, instituição de São Paulo, cuja especialidade é educar, atualizar e preparar executivos, *“a liderança é uma habilidade inata, ou seja, não se produzem líderes, se estas pessoas não contiverem em suas personalidades a capacidade de assumir as responsabilidades inerentes ao cargo”*.

Infelizmente, segundo Motomura, as empresas não se dão conta de que aquelas pessoas que estão no topo, tomando as decisões mais importantes, nem sempre são as mais indicadas para ocuparem tais posições (apud Jebaili, 1997, p. 74).

John Adair considera ser possível desenvolver as habilidades necessárias para tornar-se um líder. Entretanto, reconhece que não se pode deixar de considerar certos traços de personalidade que uma pessoa deve ter para atingir tal objetivo (ADAIR, 2000, p. 10).

Com certeza, não se pode afirmar o que faz de uma pessoa um líder. São inúmeras as causas que levam um grupo a seguir um líder. As características do

líder, as características do grupo, o estilo de liderança, ou seja, a maneira como o líder age perante seus seguidores, bem como a cultura da organização, poderão determinar o sucesso da liderança. Entre os principais estudos realizados, encontra-se a Teoria dos Traços, que enfatiza especificamente as características pessoais do líder, a Teoria dos Estilos, cujos estudos inspiraram treinamentos e desenvolvimentos de líderes e a Abordagem Contingencial ou Situacional de Liderança, sendo essa uma visão mais contemporânea de liderança.

Com base nas pesquisas sobre liderança, pode-se inferir que o papel do líder, no atual contexto, não requer apenas capacidades técnicas, mas também habilidade de desenvolver relações de companheirismo entre os componentes da equipe, ouvir opiniões, queixas, sugestões, soluções, manter todos informados sobre os objetivos e metas da empresa, fazendo com que as pessoas se sintam realmente fazendo parte do processo, sabendo aonde querem e podem chegar e esforçando-se para conseguir atingir a satisfação de suas necessidades e desejos.

Só dessa forma será possível criar um clima favorável, em que haja qualidade de vida e os colaboradores não sintam o trabalho como um fardo, mas como um meio de sociabilização, troca de experiências e possibilidade de crescimento e desenvolvimento pessoais.

Francisco Ritter, em sua dissertação de mestrado, abordando o tema aprendizagem no canteiro de obras, cita a relevância do mestre como verdadeiro líder que se preocupa com o todo.

Durante seu trabalho de campo, Ritter (1996), ouviu de um dos sujeitos de sua pesquisa o relato de que os mestres de obras antigos faziam rascunhos parciais das plantas e cada servente sabia apenas o que lhe cabia fazer.

É necessário e urgente que sejam revistos esses conceitos e atitudes ultrapassadas a fim de que as pessoas consigam ver no todo as partes e nas partes o todo e possam se tornar seres humanos por inteiro. Na busca pela competitividade, os executivos precisam estar conscientes de que, se as pessoas envolvidas nos processos conhecerem os objetivos e as metas, mais facilmente eles serão alcançados e de forma infinitamente superior.

Em pesquisa prática realizada por Nara Maria Muller, Mestra em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria no Vale do Paranhana,

(região que compreende os municípios de Taquara, Igrejinha, Três Coroas, Rolante, Riozinho e Parobé, no estado do Rio Grande do Sul), percebeu-se uma tendência à adoção do modelo situacional de liderança, pois, embora os líderes entrevistados tenham se declarado democrático e afirmado exercerem liderança participativa, também confessaram que, em certos momentos, que existe a necessidade de tomarem decisões sem o conhecimento prévio da situação pelos colaboradores.

Os líderes entrevistados acreditam que os colaboradores precisam se sentir valorizados, sendo esse aspecto importante para que haja comprometimento de todos com os objetivos propostos. A motivação e o clima de confiança aparecem como pré-requisitos para o bom relacionamento entre chefia e subordinados, o cumprimento de metas e o crescimento da produtividade organizacional.

Em todas as entrevistas, percebeu-se certa vontade dos líderes de comunicar os objetivos organizacionais a toda equipe, bem como de conhecer os anseios pessoais dos liderados. Observou-se também que, em geral, os líderes preferem ouvir seus liderados antes de tomar as decisões, preocupam-se com os problemas individuais e procuram oferecer às equipes um clima de confiança e reciprocidade. Os entrevistados declararam que, sempre que possível, os colaboradores são ouvidos e as atividades que realizam são valorizadas.

Entretanto, verificou-se que nem sempre essas afirmações podem ser cem por cento cumpridas. Há casos em que as decisões exigem urgência ou possuem um caráter estratégico, devendo ser tomadas pelo líder sem prévia informação ou consulta à equipe, o que está também explícito na teoria existente.

Edson Paladini considera que, embora seja importante oferecer aos colaboradores a oportunidade de participarem das decisões organizacionais através de sua experiência e criatividade, esse procedimento deve inspirar certos cuidados no sentido de não causar a impressão de que a empresa não tenha objetivos e metas definidos e claros. A liberdade excessiva pode ser danosa e os líderes precisam estar atentos às características de suas equipes, bem como aos objetivos organizacionais (PALADINI, 1990, p. 88).

Pode-se perceber a mesma idéia nas palavras de Ram Charan, guru do ex-presidente da General Electric, Jack Welch, quando expõe sua crença de que não se

deve aparentar fraqueza ou indecisão quanto ao estabelecimento de objetivos e prioridades.

“Muitos líderes do mundo dos negócios falham porque se tornam indecisos ou sem ação. Alguns não definem claramente as prioridades ou perdem o foco especialmente se seus julgamentos vêm à tona. Se um líder falha em estabelecer as prioridades e continua a mudar de idéia ou comunica-se de forma errada, a organização como um todo perde energia. (CHARAN, 2001, p. 95 e 96).”

Na prática percebeu-se que os líderes, mesmo atuando em organizações essencialmente diversas entre si, procuram levar ao conhecimento da equipe os objetivos e necessidades organizacionais, dando-lhes oportunidade de participar do processo de desenvolvimento geral.

Os entrevistados demonstraram considerar muito importante que as pessoas conheçam os objetivos institucionais e tenham consciência do seu papel na realização dos mesmos.

Entende-se que, em ambientes em que predomina a participação voluntária em defesa de interesses coletivos, é mais fácil construir espaços democráticos para discussões, mas exatamente pela característica do voluntariado é que, muitas vezes, ocorre a apatia por parte dos integrantes, o que causa certa dificuldade de comunicação e participação em tomadas de decisões. Já nos ambientes empresariais, em que estão em jogo interesses individuais, as pessoas buscam maior espaço de participação.

Outro item aprendido através da pesquisa é que, mesmo sendo vista como superada, a Teoria Clássica, em que a produtividade era o objetivo exclusivo e para o qual eram utilizados métodos não muito amistosos para os trabalhadores, ainda hoje é adotada por líderes que exercem suas funções, visando aumentos de produtividade.

A diferença encontra-se na forma como agem em relação aos colaboradores: através de métodos mais humanos, de confiança mútua e valorização pessoal.

Não se pretende aqui condenar a busca pelo aumento de produtividade, mas apenas lembrar que as organizações sempre existiram e existirão para atingirem algum fim que não seja simplesmente melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores. Entretanto, cada vez mais são buscados métodos que melhorem o clima organizacional e as condições de trabalho.

Após ter se discorrido sobre liderança e suas características básicas, observou-se que a valorização do ser humano, através da consciência da importância das relações interpessoais, tem grande influência na produtividade das empresas e das associações. A visão de valorização humana surge com intensidade, embora ainda se sinta certa resistência a uma gestão participativa concreta.

E por fim, ao observarmos o conjunto das respostas dadas pelos pesquisados, destacou-se uma questão importante que se situa como pano de fundo para as diversas reflexões sobre a liderança, ou seja, o modelo praticado no Vale do Paranhana não é constante, varia de estilo conforme as necessidades e realidades que se apresentam e pode-se chamar de "Liderança Situacional".

Como já foi discorrido anteriormente, a pesquisa mostrou que nem sempre é possível ou aconselhável que os objetivos sejam comunicados a todos ou que haja participação geral nas tomadas de decisão.

Embora se tenha tentado justificar a ausência do conhecimento de objetivos e da conseqüente falta de participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, em ações voltadas aos interesses coletivos e sociais, atribuindo-se esse comportamento à falta de comprometimento de alguns integrantes desses grupos, acredita-se que cabe aos líderes chamar os liderados a assumirem verdadeiramente suas funções.

Essa postura do líder poderia ser obtida através de maior valorização e reconhecimento da atuação de cada colaborador. É possível que os líderes que se vêem nessa situação de terem que assumir sozinhos responsabilidades de decisões importantes se sintam envaidecidos e se apresentem até mesmo com falsa modéstia perante a sociedade.

Por outro lado, os líderes de organizações com características empresariais, muitas vezes, percebem-se diante de fatos que acreditam ser estrategicamente positivo serem mantidos em sigilo temporário até que tal situação tenha sido solucionada ou certo objetivo alcançado. Trata-se aí do receio de que um objetivo exposto possa reverter na não obtenção de resultados positivos. Nessas circunstâncias os líderes entrevistados declararam adotar posturas mais diretivas, assumindo isoladamente os riscos de uma decisão.

Cabe aqui fazer uma reflexão sobre as atitudes dos líderes entrevistados. São eles realmente democráticos, embora, em certos momentos, exerçam um estilo mais autocrático de liderança? Parece contraditório dizer-se que o método de liderança exercido é democrático, quando certas atitudes, principalmente no que diz respeito às tomadas de decisões, demonstram um claro estilo autocrático. Os líderes parecem ter dificuldades intrínsecas que os impelem a confundir, por vezes, seu estilo pessoal de liderança com um efetivo sistema de gestão participativa.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS: O GRANDE DIFERENCIAL

No âmbito empresarial, ninguém em sã consciência hoje, tem dúvidas de que temos de voltar nossos olhos com a máxima atenção para as atividades de Gerenciamento de Pessoas. Paradoxalmente, recentes pesquisas junto a líderes empresariais revelaram que “todos” sem exceção, estão preocupados com a Gestão de Pessoas, todavia, em termos concretos, quase que a totalidade dos líderes e de seus liderados na área de Gestão de Pessoas (RH) não estão fazendo algo de concreto em relação a este assunto.

Principalmente pelos motivos acima descritos na parte final do parágrafo, podemos concluir que mais na teoria que na prática a Gestão de Pessoas é uma prioridade nas empresas; de qualquer forma arrisco-me a sugerir algumas estratégias, que ao serem adotadas de forma consistente e objetiva elevam consideravelmente a qualidade de gerenciamento de pessoas em qualquer tipo e tamanho de empresa. São elas:

- Alinhar as políticas de gestão de pessoas, de modo a fortalecer os Gestores da empresa (até o topo) na execução de estratégia, movendo o planejamento da sala de reunião para o campo;
- A empresa deve se tornar uma especialista no modo como o trabalho é organizado e executado, provendo eficiência administrativa para garantir que os custos sejam reduzidos enquanto a qualidade é mantida;

- Ter a sincera preocupação com as pessoas que trabalham na empresa, independente do nível e ao mesmo tempo, trabalhar para aumentar a contribuição de cada uma das pessoas – estimular a visão de resultados;
- Os profissionais da área de Gestão de Pessoas (RH) devem se tornar agentes de contínua transformação, desenhando processos e uma cultura que aumente a capacidade de mudar da organização.

Frente a estes desafios, torna-se vital entender o contexto de transformações no qual estamos inseridos. Cabe ressaltar que esta abordagem traz desafios significativos aos profissionais que gerenciam pessoas e/ou que dominam uma área de conhecimento especializado, isto é:

- Prepare-se para olhar a empresa sob o ponto de vista de processos, projetos e equipes multidisciplinares;
- Comece a levantar e entender as habilidades, conhecimentos e competências que você e as equipes possuem. Ajude a desenvolver a mentalidade do conhecimento em sua empresa;
- Os gerenciadores de pessoas devem ser empossados de fato em todas as ações envolvendo relações interpessoais;
- Viva e contribua intensamente no processo de descentralização;
- Crie processos e sistemas que aproximem e fortaleçam as pessoas;
- Reavalie você e sua equipe.

Portanto, o profissional, independentemente de sua área de atuação/conhecimento, deve ser um agente em contínua transformação, desenhando processos e uma cultura que aumente a capacidade de mudança da organização. Por outro lado, a competitividade acirrada traz a necessidade de se ter uma nova forma de enxergar a empresa, ou seja, sob o ponto de vista de processos bem claros, projetos a serem realizados e equipes multidisciplinares.

Neste aspecto, é necessário começarmos desde já a levantar as habilidades, conhecimentos e competências que as pessoas possuem, tornando-se vital desenvolver na empresa a valorização e a mentalidade do conhecimento.

2.5 CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS DA LIDERANÇA

Com muita freqüência observamos as orientações que nos são passadas através da escrita, colocadas de uma maneira que sempre destaca e recomenda o quê fazer e não o quê não fazer. Propositamente será feita uma inversão nos itens que se segue, com o intuito de reforçar o que não deve ser feito. Esse recurso de linguagem parece ser mais eficaz, pois, no mundo atual onde tantas instruções e tantas pessoas nos dizem o quê e como fazer, acaba esse grande volume de informações, se misturando com tantos outros comandos e, como consequência, se perdem nos meandros da mente sem gerar efeito algum.

São características negativas dos líderes e fica como recomendação para não ser aplicada e sim servir de base para auto-análise e caso você consiga perceber ou identificar uma ou mais dessas características no seu estilo de liderança, encare o problema, tente se livrar da “mania” e procure ver como oportunidade de melhoria e crescimento pessoal e profissional, retirando-a definitivamente da sua maneira de liderar.

Como o ser humano tem maior facilidade de notar falhas em outras pessoas que em si mesmo, usaremos a pessoa do chefe, no entanto, faça de conta, para fins de auto-análise, que o chefe é você.

Vamos à análise:

O seu chefe é incompetente, tirano e centralizador? Pois é, infelizmente eles existem e não são tão poucos! Se quiser proteger o teu grupo contra um chefe destes, saiba detalhadamente a sua maneira de ser.

Imagina a situação: O seu superior hierárquico é egocêntrico, ditador e conflituoso, mas aos olhos chefia, é um executivo que esbanja talento, gerador de resultados, exigente, capitão de equipe e um verdadeiro entusiasta. Eis o chefe medíocre. Uma personagem mais comum do que imagina. Serão poucos os que nunca encontraram “um exemplar” destes pela frente. O mau chefe, dirão, é como uma erva daninha: cresce sem se dar por isso e, pior, é muito difícil de eliminar.

Um pormenor importante: o mau chefe não prejudica só aos subordinados, prejudica também e principalmente a organização. Por isso, é importante para a organização estar atenta e criar mecanismos para avaliar o desempenho e a

aceitação dos seus gerentes. Identificar o mau chefe não é só uma questão de justiça, é também um imperativo essencial para a busca dos resultados.

É provável que, depois deste exercício, a equipe tenha uma forte desilusão. Perceberá que aquele chefe que tanto apreciavam nada tinha de competente, visionário, engenheiro da produtividade, realizador de sonhos ou otimista inveterado.

É como se desenrolasse um novelo de lã, descobrirá também que não tem talento, empenho, e tal capacidade cirúrgica de decisão ou maturidade. Mas, nessa altura, o mau chefe já terá contaminado e prejudicado toda a equipe de trabalho. Para que isso não aconteça, é necessário identificar enquanto é tempo o perfil do chefe incompetente.

2.5.1 Pequeno Tirano

O mau chefe considera que as novas teorias de liderança participativa não passam de delírios modernistas. Por isso, impõe descaradamente o evangelho segundo... ele mesmo! Conseqüência? Não detecta quando cada elemento da equipe rema em direções diferentes ou quando esta está desafinada. Mas há mais. O chefe tirano é aquele que não motiva a equipe, limita-se a mandar nela. Os únicos colaboradores com quem se dá bem são os que demonstram vocação de cordeiros. Está sempre de mau humor, distante e impenetrável, em especial para quem ousa enfrentá-lo.

2.5.2 Inseguro

Adepto da guerrilha dissimulada, o chefe medíocre não consegue falar com "olhos nos olhos". Com medo do confronto, não tem coragem de fazer críticas frontais aos seus colaboradores. Pode inclusive dar-se o caso de ser uma pessoa de má índole e capaz de utilizar-se de recursos antiéticos.

2.5.3 Centralizador

Atenção! Nem sempre é sinônimo de muito trabalhador. É apenas inseguro. Os seus colaboradores não podem dar um passo sem lhe comunicar. Em vez de dedicar o seu tempo a missões importantes, como opções estratégicas ou a procura de novas idéias, é um autêntico “cão de guarda”, que rosna ao mínimo gesto de rebeldia. Acha-se imprescindível e adora pensar que não pode tirar férias porque tudo desmoronará no “escritório” sem a sua brilhante coordenação.

Gaba-se constantemente dos seus feitos de guerra. É fã daquela máxima: "Se quero trabalho bem feito, tenho eu de fazê-lo" Explicação? Não se sente confortável confiando nos colaboradores. E quando delega, raramente, não deixa que os colaboradores façam o trabalho à maneira deles. Quer tudo à sua maneira.

2.5.4 Burocrático

Pois é. O mau chefe adora encomendar relatórios, amontoar papéis, marcar reuniões formais e cumprir, dia após dia, a mesma insuportável rotina. Ele cria a burocracia e exige que todos a cumpram à risca, embora nem sempre ele o faça. Tem como hábito adiar soluções.

2.5.5 De Dificil Acesso

Falar com ele é mais difícil do que ser recebido pelo Papa. É daqueles que gosta que marquem "audiências". Na maioria das vezes isso é sinônimo de perda de tempo e burocratização de processos simples. Já sentiu na pele aquela sensação desagradável de ter uma dúvida urgente hoje que só é esclarecida uma semana mais tarde?

2.5.6 Incapaz de Resolver Conflitos

O chefe medíocre não consegue transformar um confronto em algo criativo e canalizado para melhorar o desempenho do grupo. Legitimar o conflito, ele pode ser positivo, é essencial para o desenvolvimento da equipe. Em vez de se manter calmo e concentrado durante as tempestades, o chefe inábil caminha sempre com medo através das batalhas emocionais.

2.5.7 Não Motiva o Trabalho em Equipe

O mau chefe não mantém contato com as pessoas e não conhece o perfil dos seus colaboradores. Não é carismático, chefe de claque ou capitão de equipe. É apenas o ditador de serviço. Por isso, nunca saberá o que é ajudar pessoas comuns a atingirem resultados incomuns. Não esclarece quem faz o quê. Os seus colaboradores não percebem bem aquilo que é esperado deles. Ao contrário do que aconselham os manuais, a definição dos papéis a desempenhar não é feita com clareza, negociada e renegociada, moldada várias vezes e, acima de tudo, respeitada.

2.5.8 Incapaz de Avaliar Pessoas

Julga todos pela mesma medida: abaixo da mediocridade. Distraído e pouco perspicaz, o chefe incapaz não detecta os pontos fortes e fracos dos seus colaboradores. Mais grave do que isso: é tendencioso. Valoriza aqueles que têm convicções, valores, atitudes e comportamentos semelhantes aos seus e julga com severidade e injustiça aqueles que são diferentes. É adepto incondicional das manadas, ou seja, o quê os outros acham, ele também acha.

2.5.9 Pouco Adepto à Mudança

Por quê? Porque ela significa perturbação, traduz desafios desconhecidos e exige criação de novos padrões. O mau chefe nada tem de criatividade. Ele é a imagem perfeita do repetidor: Não incentiva soluções criativas. Não percebe que aquilo que funciona hoje pode não funcionar no próximo ano, ou na próxima semana.

Aplicando sempre a mesma estratégia, como se as situações profissionais fossem tiradas a papel químico, corre o risco de enterrar o grupo. O chefe medroso é incapaz de desafiar o tradicional logo, lida mal com os imprevistos.

2.5.10 Destruidor de Novos Talentos

É daqueles exemplares que têm a convicção de que o brilho dos outros ofusca o seu próprio brilho. As derrotas dos outros são as suas vitórias. Não incentiva, não elogia, não aconselha. Coloca invariavelmente os seus interesses acima dos interesses da equipe de trabalho.

2.5.11 Gerador de Trabalho Extra, mas Inútil

O mau chefe é um verdadeiro “ladrão” de tempo. Exige o trabalho para ontem, mesmo que não seja urgente. No ambiente de trabalho, ninguém compreende porque as tarefas não foram pedidas com antecedência ou não podem ficar para amanhã. O esforço extra dos elementos não gera resultados extras. Pelo contrário, a maioria do trabalho que manda fazer é simplesmente inútil.

Como consequência, a criatividade é nula e os colaboradores não têm prazer em permanecer juntos para além do horário das reuniões e não há vontade para falar de outros assuntos.

2.5.12 Não Investe no Desenvolvimento das Pessoas

Por pura incompetência, é incapaz de descobrir talentos. Junto dele, ninguém se sobressai. É o primeiro a esconder o brilho dos membros da equipe, com medo de que o seu lugar fique em xeque. Com arrogância extrema, não prepara o sucessor, porque pensa que ninguém está à altura de ocupar o seu lugar. Sempre que é elogiado pelo bom desempenho de sua gerência, esquece-se de atribuir parte do êxito à equipe com quem trabalha. Goza os méritos com um sorriso nos lábios, sozinho, mas quando algo corre mal se descarta de qualquer responsabilidade.

2.5.13 Incapaz de Decidir

Um dos medos mais incontidos do mau chefe é o de assumir riscos. E com este chefe chegam outros pavores: medo do fracasso, do desconhecido.

2.5.14 Não Prepara Trabalho

O mau chefe vai para as reuniões sem pensar antecipadamente nos assuntos que vão ser discutidos. Tal como na arte da representação, na arte da liderança o ensaio é imprescindível. Nada mais simples: utilizar as lições "do palco" e aplicá-las ao dia-a-dia de trabalho.

2.5.15 Não Suporta os Erros dos Outros

Um detalhe: erra constantemente. É adepto de inquisições, enforcamentos e pelotões de execução. Nunca celebra as vitórias dos outros, nem reconhece as boas performances. Logo, nunca saberá o que é alcançar performances ainda maiores.

Um bom chefe sabe que as pessoas repetem os comportamentos pelas quais foram recompensadas. O mau chefe faz o contrário: não admite o menor fracasso, mesmo que rapidamente corrigido e com o qual todos tenham aprendido algo. Não se trata de desculpar o desleixo, tolerar trabalho mal feito ou ignorar descuidos intencionais. Trata-se apenas daquela certeza de que mais vale falhar por fazer algo de errado, mas fazê-lo honestamente, do que errar por nada fazer.

2.5.16 Não Aprende com os Próprios Erros

A razão é clara: simplesmente não avalia os seus deslizes. Nunca terá, por isso, o privilégio de transformar momentos embaraçosos em experiências enriquecedoras. Não aplica a máxima "aprender-aplicar-aprender". Mais: nunca reconhece um passo em falso. Leva-o até ao fim. Não percebe que só os fortes cedem.

2.5.17 Alérgico à Auto-análise

Todos os maus chefes que lerem este artigo ficarão indignados com os "maus chefes" desta vida, mas nunca perceberão que estão se vendo ao espelho. O verdadeiro chefe incompetente é aquele que não vê os seus defeitos, não identifica as suas limitações. Talvez para não ter de se confrontar com a própria alma, com medo de que ela nada lhe forneça de útil. Não basta reter estas máximas, há que

aplicá-las junto aos seus colaboradores e, nunca, mas nunca, deve esquecer delas quando chegar a sua vez de assumir esse papel.

2.6 OS NOVOS ESTILOS DE LIDERANÇA

No mundo corporativo, vale a máxima: “Quem se isola no poder, morre. A palavra de ordem é parceria”.

O que teriam em comum governantes com idéias e ideais tão diferentes quanto Fidel Castro e Adolf Hitler? Um estilo de gestão à moda antiga, que está com os dias contados. O autoritarismo, um dos principais pilares da gestão durante décadas, perdeu o fôlego no final dos 90 e não cruzou a linha de chegada ao século XXI.

O mundo mudou, isso é um fato, comprovado por acontecimentos recentes e trágicos noticiados na mídia, mas muitos líderes e empresas não sabem, ou sabem, mas resistem aos vagalhões da nova ordem, agarrando-se a ultrapassados modelos como naufragos a bóias salva-vidas.

O autoritarismo não combina com lucros, pois, como escreveu o consultor Roberto Shinyashiki: *“Eu costumo perguntar a empresários com necessidade de mandar o que importa mais, se mandar ou lucrar. A verdade é que muitos preferem perder lucros a abrir mão da voz de comando”*. Para Shinyashiki, o prazer de dar ordens ainda predomina na mentalidade organizacional brasileira, mas, para a elite empresarial, a liderança participativa já se impôs, com todas as novas competências que esse tipo de gestão exige.

Como afirmou o head-hunter Francisco Britto, da TMP do Brasil: *“A estratégia não está mais só nas mãos do líder, a responsabilidade é do time”*. Segundo ele, o líder moderno sabe que pode propor metas, mas jamais as atingirá sem o suporte de uma equipe competente.

2.6.1 Mitos do Passado

Raul Rosenthal, presidente da M2 Participações, disse: *"A primeira coisa a fazer é desmistificar essa coisa de líder ser super-homem; é uma pessoa como as outras, o que tem de diferente é dedicação total e muita paixão. Paixão é fundamental!"*.

O líder super-homem do passado sabia tudo e não tinha problemas, duas atitudes que, hoje em dia, são contraproducentes. *"O perigo para o líder é o que eu chamo tentação de Deus, é quando ele acha que sabe de tudo. O chefe não precisa saber tudo, ele precisa ter ao seu lado, gente que saiba, e que saiba até melhor do que ele. O papel dele não é saber mais"*, afirma Roger Marcel Sidokpohou, diretor de RH da AGF.

Rosenthal enfatiza a necessidade de expor dificuldades: *"O líder só vai ser ajudado a resolver alguma coisa se souber compartilhar problemas. Deve-se encarar a gestão como processo coletivo de crescimento"*.

Completar bodas de prata no "casamento" com a empresa também é coisa ultrapassada: *"Há aqueles que não reconhecem a mudança no mundo. Quando comecei, predominava a ética do dever. Por que você trabalha? Porque devo. E isso mudou, hoje vale a ética do prazer. Estou aqui porque gosto. Antigamente, os estóicos ficavam a vida toda no mesmo emprego"*, recorda Fernando Terni presidente da Intelig na época da entrevista e atualmente Chairman da Nokia do Brasil, comprovando com essa mudança de empresa suas próprias palavras.

Rosenthal reforça a importância de se colocar o coração no que se faz e a necessidade de abandonar o barco quando não há mais envolvimento: *"Ou o líder está extremamente motivado ou não adianta, o processo é de participação. A pior coisa é acordar e dizer 'Pô, tenho de ir trabalhar' ". As pessoas têm de ter coragem para ir atrás do que desejam na vida"*.

Com relação à idade e tendo em vista os líderes precoces que invadiram o cenário empresarial nos últimos anos, Terni e Rosenthal ressaltam aspectos diferentes. Para o primeiro, os mais velhos têm muito a transmitir, mas experiência é só referência, não significa que o aprendizado continue valendo, os modelos mudam. O segundo acredita que o "babyboom" se deva a um fenômeno muito pontual, que foi o crescimento assombroso da internet, mas, em sua opinião, a fase em que dois garotos montavam uma empresa no fundo do quintal e ficavam ricos graças ao "web-

world", já passou: *"A liderança é um processo, não dá para subir tão rápido. Liderar requer até certo amadurecimento, requer saber lidar com você e com o mundo, conhecimentos que vêm com a idade. Não se trata de crítica aos jovens, ser líder envolve um pacote com uma série de atributos"*.

2.6.2 Um Mundo sem Fronteiras

Há características que nunca serão desbancadas. Integridade e preocupação com resultados são duas delas e marcam líderes de todas as épocas. Mas há habilidades que se tornam mais importantes conforme o cenário mundial. O que se tem hoje? Principalmente a globalização. A Andersen Consulting está desenvolvendo um trabalho de pesquisa cujo objetivo é ajudar as organizações globais a identificar as características mais importantes do líder do futuro. Os resultados preliminares da pesquisa podem ser encontrados no livro "Liderança para o sucesso" (Editora Futura). Até agora já foram ouvidos mais de 100 futuros líderes, apontados por mais de 50 grandes empresas no mundo inteiro, e os consultores levantaram cinco competências da moderna gestão:

1. Pensar globalmente – No passado, um empresário podia concentrar-se em pensar apenas na sua empresa ou apenas na região de sua atuação, mas isso se tornou impossível com a globalização dos mercados. Uma crise na Tailândia, por exemplo, provavelmente terá repercussões no mundo inteiro, como se o globo fosse um imenso e mesmo organismo. E é! Líderes de todas as áreas precisarão incorporar essa visão expandida, considerando-se como cidadãos do mundo. O que se tem hoje no mercado? Um carro, por exemplo, projetado na Itália e fabricado nos Estados Unidos com peças produzidas no Japão e Brasil.

2. Prezar a diversidade cultural – Diante do cenário mundial globalizado, o líder do futuro terá de aprender a prezar as diversidades culturais. O respeito pelas diferenças entre as pessoas foi apontado pelo Center for Creative Leadership como sendo um dos mais importantes atributos do líder moderno bem-sucedido. Torna-se fundamental considerar as singularidades de cada povo, desenvolvendo modelos

apropriados a cada estilo para poder gerir e motivar pessoas de diferentes culturas em diferentes regiões do mundo.

3. Demonstrar desenvoltura tecnológica – Os jovens líderes do futuro costumam atender perfeitamente a essa exigência, mas muitos líderes atuais ainda vêem esse atributo como desnecessário aos executivos de linha que administram a empresa "real". Que o mundo virtual fique com técnicos e operários, é o que pensam, mas estão radicalmente equivocados. Aumentar a desenvoltura tecnológica não significa se tornarem operadores de primeiro time, mas entender como o uso inteligente de novas tecnologias pode ajudar a organização, como recrutar e desenvolver uma equipe tecnicamente competente e como administrar investimentos em tecnologia.

4. Construir parcerias – No passado recente, o isolamento era possível, mas atualmente uma empresa que não forme parcerias acaba por inviabilizar-se. Reengenharias, downsizings e reestruturações consagraram definitivamente a necessidade de terceirização. No futuro, terceirizar todas as atividades, exceto as essenciais, pode se tornar a norma. Quais os amigos e inimigos? Antigamente era fácil responder a essa pergunta, hoje uma mesma empresa pode ser cliente, fornecedora, parceira e concorrente, daí a necessidade de se construir relacionamentos positivos em que todas as partes saiam ganhando.

5. Compartilhar a liderança – Não se trata de opção: compartilhar a liderança é um requisito da gestão do futuro. Em uma estrutura de alianças, determinar quem e o que deve ser feito pode comprometer as parcerias. Todas as partes devem trabalhar juntas por um bem comum. Considerando-se que os funcionários do futuro saberão mais a respeito do que fazem do que seus líderes, dizer-lhes o que e como fazer torna-se desnecessário e contraproducente. Esses trabalhadores que dominam o conhecimento provavelmente não terão uma lealdade natural com a empresa, estando predispostos a mudar conforme sua conveniência, e esse é mais um motivo para o líder compartilhar a liderança, criando ambientes motivadores que garantam a retenção de talentos.

2.7 O SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Este item pretende apresentar a todos aqueles que, vivendo num mundo de competitividade cruel que o força à discórdia, ainda conseguem perceber as pessoas que fazem parte dessa insana disputa, suas necessidades, seus desejos e sua incontestável importância nesse cenário.

Neste início de milênio, diante do fenômeno do crescimento da concorrência no mundo dos negócios e do grau de exigibilidade do mercado, as organizações sociais deparam com o grande desafio de descobrir e desenvolver métodos de trabalho que lhes permitam obter vantagem competitiva nessas relações.

Vive-se na era do conhecimento, que é definida por Alvin Toffler como “A Terceira Onda”, a qual carrega em seu âmago a essência do ser humano, o seu espírito, sua luz. Essa era faz despertar sentimentos proibidos durante um momento do período industrial, quando os trabalhadores eram tolhidos de pensar, castrados de criar, forçados a executar tarefas às vezes simples, outras vezes complexas, mas condicionalmente repetitivas e maçantes, em que a parcialidade dos procedimentos lhes impedia vislumbrar o produto final, fruto de seu próprio trabalho juntamente com um grupo de pessoas chamadas operárias.

Os colaboradores, termo com o qual, atualmente, são denominados os trabalhadores de uma organização, têm necessidades e desejos que procuram suprir através de seu trabalho ou atividade social. Para haver a realização de tais anseios é preciso que os trabalhadores se sintam motivados a executarem suas tarefas de maneira eficiente, percebendo-se valorizados não apenas por cumprirem suas tarefas, mas também por serem ouvidos por seus líderes. É também imprescindível que os objetivos institucionais venham ao encontro dos objetivos pessoais de cada colaborador.

A qualidade total traz à tona a figura do novo líder, que não é simplesmente aquele superior imposto pela presidência ou direção da empresa, cujas qualidades técnicas eram consideradas exemplares ou em quem essa alta direção depositava plena confiança, mas alguém com capacidade de exercer efetiva influência na equipe e em quem os colaboradores confiam realmente.

Muito se tem falado e ouvido exaustivamente sobre a importância dos valores humanos no processo de desenvolvimento de qualquer organização, seja do setor

produtivo, comercial ou de serviços. Fala-se em novos estilos de gestão de pessoas através da participação de todos nas tomadas de decisões, processos de comunicação eficientes, flexibilidade e compreensão mútuas, enfim, na humanização das empresas.

Mas nem sempre foi assim. Ao longo do tempo, as relações trabalhistas passaram por diferentes visões e metodologias, e, conforme a história demonstra, os primeiros estudos a respeito das relações humanas começaram, no século XIX. O início se deu logo após a Revolução Industrial, quando grandes empresários e gerentes, em sua maioria, engenheiros, perceberam que o sucesso de suas organizações dependia não apenas das máquinas e capital financeiro, mas e principalmente das pessoas que nelas trabalhavam.

Essas conclusões, entretanto, não significam que seus autores estavam realmente atentos às necessidades de seus funcionários, mas preocupados, sim, com a eficiência e eficácia de seus empreendimentos.

Ao longo do estudo dos principais “pensadores” dos modelos de gestão de pessoas e empresas, comprova-se a afirmação acima, uma vez que alguns deles enxergaram o trabalhador como um indivíduo dotado de habilidades para executar, de forma eficiente, as atividades impostas a ele e, assim, atingir os objetivos organizacionais. Outros estudiosos conseguiram ver a subjetividade humana e descobrir as razões pelas quais as pessoas conseguem vencer suas barreiras e, de maneira mais branda, também chegaram à obtenção dos resultados esperados.

Até o surgimento da Revolução Industrial, no século XVIII, tudo era produzido artesanalmente. O artesão, junto com sua família, projetava, definia a matéria-prima a ser utilizada, produzia e comercializava seus produtos. Cada família, de acordo com suas habilidades, era responsável pela produção de algum tipo de manufatura e a concorrência era muito pequena. Todos na organização familiar sabiam produzir um bem do princípio ao fim e se orgulhavam de seus produtos. Mais tarde, com o advento de tecnologias mais avançadas, a manufatura artesanal teve que ceder lugar aos processos de industrialização mecanizados, iniciando aí uma era de desumanização organizacional, marcada por profundos sofrimentos dos trabalhadores. Os artesãos, já sem poder fazer frente à concorrência das indústrias mecanizadas, foram obrigados a vender seus serviços a essas organizações.

Em 1778, Adam Smith, proprietário de uma fábrica de alfinetes, lançou a idéia da divisão do trabalho em unidades simplificadas, cabendo cada uma dessas tarefas a um operário. Iniciava-se aí a separação clara das atividades projetuais (do grupo pensante) e as de manufatura, sendo que, nas últimas, não havia necessidade de criação, tornando essas tarefas enfadonhas e desqualificadas.

A insatisfação humana relacionada ao trabalho operário teve seu ápice na virada do século XX, quando surgem as figuras de Frederick Taylor e Henry Ford com seus revolucionários métodos para aumentar a produtividade: O primeiro através de controles rígidos e o segundo por meio da produção em série. Taylor tinha a visão de que o aumento da produtividade advinha, eminentemente, dos aspectos mecanicistas, em que o ser humano não tinha qualquer valor e seus sentimentos não deviam ser considerados.

A chamada “produção em série” na montagem de automóveis, de Henry Ford, foi outra grande contribuição ao estudo da participação do trabalhador na produtividade organizacional.

Henri Fayol, engenheiro francês que viveu entre 1841 e 1925, definiu as atribuições básicas da administração: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar e é reconhecido como sendo o fundador da escola clássica de administração. *“Tal como aconteceu com Taylor, a preocupação de Fayol estava centrada na rentabilização e execução das tarefas, com pouca atenção aos aspectos de seu executor”.* (Carvalho e Serafim, 1995, p. 56).

Entre 1927 e 1932, o psicólogo industrial australiano George Elton Mayo prestou sua contribuição à Escola das Relações Humanas através de uma pesquisa na Western Electric Co., na cidade de Hawthorne, onde as mulheres que lá trabalhavam, executando tarefas rotineiras, eram submetidas a diferentes condições melhores ou piores de trabalho, concluindo que o fato de se sentirem “observadas” fazia com que aumentasse sua motivação para o trabalho.

A escola comportamentalista teve ainda a grande contribuição de Abraham Maslow. Segundo Maslow, as necessidades humanas estão arranjas em uma pirâmide de importância e influência no comportamento humano. *“Essa teoria sugeriu que os seres humanos são motivados por uma hierarquia de necessidades*

que progride através de diferentes tipos, a saber, fisiológicas, sociais e psicológicas". (Morgan, 1996, p. 45).

Ao longo da história, temos visto que as pessoas estão sendo reconhecidas como fatores primeiros no processo produtivo empresarial. Muitos foram os especialistas que estudaram e vários ainda pesquisam a misteriosa natureza humana, cujas maravilhosas complexidades permitem que nada seja igual sempre, oportunizando o desenvolvimento do mundo.

Essa mudança na postura comportamental dos empresários ainda é lenta, mas, gradativamente, se percebe que há uma preocupação constante em descobrir o que é capaz de fazer um indivíduo mover-se para mudar determinada situação.

Neste contexto: o talento, a criatividade e as habilidades técnicas e relacionais são valorizadas e incentivadas. Os funcionários são vistos como 'humanos com recursos' e não apenas como recursos humanos, ao passo que os conflitos são trabalhados através da persuasão e da negociação, e não da obediência cega à hierarquia.

2.8 ENVOLVER AS PESSOAS É FUNDAMENTAL

Já que as empresas entendem que a reestruturação é importante para sua sobrevivência, é preciso que o processo seja bem elaborado para que as conseqüências não sejam desagradáveis.

Quando se fala em sucesso, logo vem à mente que as organizações precisam ser rápidas e flexíveis, além de manterem o aperfeiçoamento contínuo. Mas fazer com que as pessoas assumam o compromisso de mudar constantemente não é tarefa fácil. Elas podem compreender que a mudança é necessária e saber o que deve ser mudado, mas preferem fazer da maneira que estão acostumadas.

Ficam presas ao raciocínio que as levou onde estão hoje, apesar desse não poder levá-las ao futuro. Marvin Weisbord, autor de *Productive Workplaces*, citado no livro "Missão Possível", de Ken Blanchard e Terry Waghorn (editado pela Makron Books), diz que *"a maneira mais rápida de aumentar a dignidade, o significado e o senso de comunidade no local de trabalho é envolver as pessoas na reestruturação de seu trabalho"*. Esse também é considerado por Weisbord o caminho mais curto –

a longo prazo – para se chegar a um custo mais baixo, maior qualidade e clientes mais satisfeitos.

Mas nem sempre esta atitude acontece e as pessoas que fazem parte da organização não são encaradas como parceiros do processo. Blanchard e Waghorn descrevem em seu livro que as pessoas que trabalham precisam participar amplamente do processo de determinar como suas condições de trabalho e a natureza de suas tarefas podem ser aprimoradas, a curto prazo (o presente) e a longo prazo (o futuro).

Para isso, é preciso que estejam engajadas no processo. Neste sentido, as empresas devem estar alerta se pretendem obter resultados positivos. Ou seja, as empresas que estão processando as mudanças sem o cuidado de preparação para a transição (seja qual for o motivo que impeça essa preparação) obterão como resultado, o efeito "bumerangue", acredita Jorgete Leite Lemos, assistente social e consultora de gestão social e organizacional.

O ambiente interno sofrerá com isso através de um clima tenso para todos os empregados que estejam direta ou indiretamente ligados às mudanças, em todos os níveis. E neste clima o impacto estará relacionado diretamente sobre os resultados organizacionais e podem ser percebidos com o aumento das ausências no trabalho, dos acidentes de trabalho, das doenças psicossomáticas, das relações conflitantes entre líderes e liderados. Já como indicadores de redução aqueles relacionados à qualidade do processo, dos serviços, dos produtos e de vida.

Aumentam também os custos diretos e indiretos com as pessoas, principalmente em relação aos benefícios e serviços, que passam a funcionar como "válvulas de escape" para atenuar as tensões, causando assim aumento da procura aos serviços de saúde, social, de medicamentos e os desperdícios.

No caso do ambiente externo, o funcionário estende o "clima" do trabalho ao interagir com a família e com seu grupo de convivência. Nessa esteira começa a rolar, de forma negativa, a imagem da empresa. Em relação ao impacto da sociedade, o despreparo para buscar novas oportunidades de trabalho leva esses trabalhadores a aumentar a massa de desempregados.

Embora cada empresa seja um caso, a reestruturação empresarial tem sido necessária como medida urgente e salvadora. *"Muitas empresas saíram para fazer a*

famosa 'reengenharia' com rapidez e se deram mal. Elas ficaram patinando no lamaçal que criaram. Mas só a experiência ensina e faz com que haja a mudança. E as reestruturações vão continuar acontecendo, mesmo naquelas empresas que já passaram por esse processo", diz Bene Catanante, da Com Ciência Comunicação e Desenvolvimento Pessoal.

Esta situação não é difícil de se entender. O mercado continua mudando, e com velocidade cada vez maior, e nenhuma empresa pode ficar parada, achando que já fez tudo para melhorar seus produtos e serviços. *"Hoje, a organização precisa estar sempre sintonizada com o aprendizado e a criatividade e familiarizada com mudanças contínuas em suas estruturas",* argumenta Bene. A flexibilidade e a criatividade organizacionais são talentos que devem ser agregados na cultura da empresa. É bem verdade que muitas delas já estão conscientes disso e estão adotando posturas e comportamentos mais flexíveis. Elas estão investindo pesadamente no desenvolvimento da excelência de seus colaboradores. *"Para desenvolver um padrão de excelência é preciso ampliar a inteligência emocional, as habilidades de negociação, a visão do negócio, o trabalho cooperativo – em times e em parcerias –, a criatividade, a flexibilidade, a compreensão sobre a missão, a visão, os princípios éticos e valores da empresa. E muito mais do que isso",* argumenta Bene.

No processo de reestruturação, já se sabe que as empresas que não envolvem seus colaboradores correm o risco de fracassar. *"Os colaboradores precisam ser comprometidos no processo – a reestruturação deve ser realizada junto com um imenso trabalho com as pessoas. Hoje, o desenvolvimento da excelência dos colaboradores, mais do que nunca, passou a fazer diferença dentro das empresas",* comenta Bene.

Por tudo isso, é importante estar atento porque recursos e tecnologia de ponta estão disponíveis para qualquer empresa, mas a equipe de colaboradores é bastante diferenciada e são as pessoas que irão fazer a empresa sobressair no mercado competitivo. Mas para se ter um perfil adequado às necessidades, Bene lembra que é preciso formar seus profissionais, através de educação contínua e muito treinamento – comportamental, espiritual, team building, coaching, entre outros. *"São estes treinamentos que darão sustentação para futuras reestruturações e*

possibilitam mais resultados com qualidade de vida aos colaboradores e para o ambiente de trabalho", complementa Bene.

Todo e qualquer processo em sua implementação necessita de cuidados e conscientização sobre seus objetivos. Para isso, é fundamental que as organizações que estejam pensando em reestruturar seus negócios, ou já passaram por este processo, visualizem de forma clara todos os aspectos. Assim, poderá conquistar o resultado esperado.

Para Douglas Pastore Junior, consultor e diretor da THD Consultores Associados, neste processo existem as empresas que souberam reestruturar, ou seja, sua cultura e suas características foram respeitadas e a condução do processo foi idealizada e realizada de maneira adequada, onde houve uma preocupação em identificar situações-problemas. *"Nessas empresas, o clima organizacional é muito bom, porque as ações e etapas do processo foram profissionalizadas e as opiniões das pessoas também foram respeitadas"*, garante o consultor.

Mas quando isso não acontece, é possível verificar, segundo Pastore Junior, a insatisfação total dos colaboradores. *"Ao 'clonarmos' o processo, a cultura da empresa, juntamente com suas características e tudo de bom que existe, é esquecido. E o que se tem é uma empresa enxuta, sem ação e carente de profissionais"*, destaca Pastore Junior, ressaltando que não se deve encarar a reestruturação como instrumento de diminuição do quadro de funcionários, troca de experiência por salários mais baixos ou segurança por insatisfação.

Quanto aos colaboradores que permaneceram nas empresas após o processo de reestruturação, o consultor diz que estes têm que ser treinados e capacitados para os novos desafios que terão em sua vida profissional, mas esse treinamento deve ser fundamentado nas ações e diretrizes.

"Neste momento, é preciso que todo o treinamento seja cuidadosamente idealizado para obter o máximo de eficácia profissional e individual, com a realização de cursos motivacionais, institucionais, técnicos, conhecimento da cultura da empresa e interação dos departamentos e/ou de unidades de negócios". De acordo com Pastore Junior, no programa Sistema de Multi-Interação de Ações desenvolvido por sua empresa, as técnicas de treinamento estão mescladas, pois existem muitas técnicas eficazes no que diz respeito ao lado comportamental e organizacional.

"Devemos avaliar as características necessárias para estarmos desenvolvendo novas técnicas, mas tudo se concentra na ação de interação, onde é preciso obter o máximo da capacidade profissional", afirma o consultor.

Ele garante que as empresas que profissionalizaram o processo de reestruturação não perderam, pelo contrário, ganharam agilidade, maior profissionalização de ações, maior respeito no mercado, entre outras vantagens. *"Aqueles que adotaram o efeito trator, ou seja, desenvolveram o processo só porque outras organizações tiveram sucesso, acabaram perdendo a sua identificação com os seus valores culturais, profissionais e empresariais".* Para Miguel Vizioli, diretor da Coaching - Psicologia Estratégica, hoje muitas empresas se encontram despreparadas para a implementação do processo de reestruturação.

Esta situação acaba gerando certos desconfortos tanto para a organização como para os funcionários, que sofrem com as incertezas. *"Este despreparo provoca muita insatisfação nas pessoas e desmotivação, podendo até causar conflitos",* explica Vizioli.

Nestes casos, é essencial que o treinamento seja efetuado de forma correta e eficaz, com o objetivo de colocar o trem no trilho para não perder mais tempo e nem desperdiçar as competências da empresa. *"É fundamental que a empresa desenvolva um estudo e identifique as competências".* As técnicas alternativas de treinamento podem ser usadas no sentido de propiciar que o profissional se reconheça no processo e perceba como está lidando com a mudança.

Vizioli alerta para as perdas que podem ocorrer no meio do caminho, como por exemplo, a história da empresa, pois mudança, segundo ele, não é só em sua estrutura, mas também em seus valores. Outro cuidado citado pelo consultor é com a perda de pessoas melhor qualificadas para determinados cargos.

Para Sandra Adalgiza Barboza, da Dinâmica Desenvolvimento de Recursos Humanos, hoje é fácil se deparar com seqüelas deixadas pela busca de certificação da ISO 9000 e processos de reengenharia, downsizing e muitos outros, e isto provocou aos profissionais perda de auto-estima e insegurança.

"Acredito que a reestruturação em muitas empresas precisava ser feita, porque trabalhavam com estruturas inchadas, prejudicando assim sua competitividade no mercado. Mas tudo tem que ser feito de forma clara e que as

peças que estão participando do processo saibam o que e porque está ocorrendo a mudança", define Sandra. Ela também concorda sobre a importância de identificar todo o quadro, destacando competência, potencial e talentos.

Marco Aurélio Velloso, diretor da InterPsic, diz que frente a esta perspectiva de mudança, o que aconteceu em termos de ajustamento nas empresas brasileiras, e não só entre elas, pode ser considerado como ajustes meramente cosméticos, de oportunidade. *"O problema é que, a longo prazo, é necessário ainda uma mudança de mentalidade muito mais profunda e uma adaptação das organizações a um mundo muito mais complexo"*, adverte Velloso.

Apesar dos impactos sofridos pelas empresas, da violência do enxugamento das estruturas, do medo generalizado da perda do emprego, Velloso acha que o desafio maior ainda está por vir. *"Este desafio já se caracteriza, e vai se caracterizar ainda mais, pelo imperativo de maior competitividade real. Por enquanto, a ênfase foi a redução de custos e na utilização mais eficiente dos recursos existentes"*, argumenta. Quanto ao futuro, ele acredita que duas dimensões serão prioritárias. De um lado, será necessário desenvolver, de fato, tecnologias novas que confirmem diferencial competitivo favorável. Do outro lado, a necessidade de planejar estrategicamente com um olhar novo a respeito do mundo e do contexto em que cada instituição se insere. *"Além disso tudo, uma questão importante continuará presente nas organizações, que é a qualidade do trabalho em equipe. Isto é que fará a diferença. E muito terá que ser feito, ainda, neste sentido"*, conclui Velloso.

Finalmente, alguns aspectos são importantes na conquista do sucesso: o sucesso nas organizações está intimamente relacionado ao uso criativo da energia humana inexplorada. Para liderar esta energia, é preciso fazer das pessoas suas parceiras, e para fazer das pessoas suas parceiras, é preciso engajá-las significativamente no aperfeiçoamento da operação atual da organização ou na criação de seu futuro.

3. CONCLUSÃO

Para finalizar, no que diz respeito às relações interpessoais e ao gerenciamento de pessoas, está apresentado a seguir, uma jóia da Administração Moderna, que pode nos encaminhar a uma diferente reflexão em relação a Gestão de Pessoas no âmbito empresarial.

“Os executivos gastam mais tempo gerenciando pessoas e tomando decisões sobre elas, do que qualquer outra atividade – e deveriam assim fazê-lo”.

Nenhuma outra decisão é tão duradoura em suas conseqüências ou tão difícil de desfazer-se. E ainda assim, executivos promovem e tomam muitas decisões inadequadas sobre suas equipes; como conseqüência, seus acertos não são melhores que 33%.

Na maioria, um terço destas decisões são acertadas, um terço são minimamente efetivas e um terço são erradas.

Apenas para finalizar e tirar a questão do âmbito subjetivo imagine por alguns instantes a seguinte situação:

- Que um Contador a cada três lançamentos contábeis erre dois; ou
- Que um Médico a cada três cirurgias erre duas; ou
- Que um Gerente Financeiro a cada três aplicações erre duas.

Qualquer presidente dirá que é inaceitável, pois, na área de Gestão de Pessoas essas coisas acontecem a toda hora e nos mais diferentes níveis dentro das empresas e, tenham certeza que trazem um custo inimaginável para ela em termos de baixa produtividade, lucratividade muitas vezes insuficientes para cobrir os investimentos e sérios problemas em relação à competitividade.

Por isso, a afirmativa de que as pessoas são de fato o diferencial competitivo de qualquer tipo de empreendimento – seja ele com ou sem fins lucrativos -, não é e não deve ser vista pelos líderes em geral como “coisas do pessoal de RH” e sim como o verdadeiro foco estratégico dos líderes de sucesso do futuro.

Nesse grande esforço de competição global, apenas os aspectos financeiros e tecnológicos costumam ser priorizados, embora a componente humana seja aquela capaz de produzir o novo, de inventar e reinventar, introduzindo diferenciais competitivos.

Apesar do reconhecimento dessa evidência os centros de poder das organizações costumam conduzir ações que demonstram, na prática, sua maior afinidade com o manejo de questões sobre as quais julgam deter maior controle. Talvez isso permita entender as razões pelas quais as principais opções na busca de melhores resultados são quase exclusivamente concentradas em medidas de “enxugamento”, com demissões em massa, provocados pela aplicação de novas técnicas administrativas como “downsizing”, reengenharias, dentre outras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, John. **Como tornar-se um líder**. São Paulo: Nobel, 2000.

BLANCHARD, Ken; WAGHOM, Terry. **Missão Impossível: como tornar sua organização “classe mundial” enquanto ainda há tempo**, RH EM SÍNTESE 20 – JAN/FEV 1998 – PÁGINAS 38 A 40

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Ed. QFCO, 1996.

CARVALHO, Antonio Vieira de & SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Pioneira, 1995.

CHARAN, Ram. **Perspicácia – O que o Presidente da sua empresa espera que você saiba**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

CULLIGAN, Matthew J; DEAKINS, C.Suzanne; YOUNG, Arthur H. **Administração, de volta às origens**, A arte perdida da liderança. Ed. Best Seller, 1983.

DRUMOND, Virgínia Souza. **O capital humano como elemento estratégico das organizações**. Tese (Doutoranda em psicologia social) – IP/UERJ, 1996.

FAQUIM, Lucilene. **A violência invisível**. Revista Caros Amigos, n. 24, 1999.
www.crd2000.hpg.ig.com.br/textos/artigo23.htm - captado em 25/11/2005.

FEMENICK, Tomislav R. **Causas e efeitos da globalização da economia**. UNIBERO: São Paulo, 2000: http://www.tomislav.com.br/artigos_imp.php - captado em 15/11/2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Ed. Atlas 1989.

GOLDRATT, Eliyahu M. **A meta**. Ed. Nobel, 2003.

HANDY, Charles. *A era do paradoxo*, 1995, p. 180.

JEBAILI, Paulo. **Quem é o novo Líder?** Revista Inovação Empresarial, Nº 83, ano VI, abril, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Delitos e crimes em gestão de pessoas**. USP-FEA, São Paulo:

<http://www.canalrh.com.br/editoriais/colunistas.asp?o={0E1C69E1-9C06-4287-BAD5-096F63D6E650}> - captado em 15/02/2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

MULLER, Nara Maria. **Envolver as pessoas é fundamental:**

<http://coloquio.faccat.br/coloquio3/humano.htm>

http://www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/gead_002.php - captado em 15/04/2005.

O perfil do mau Chefe:

<http://www.tropeiros149.hpg.ig.com.br/historias/mauchefe.htm> - captado em 23/03/2005.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de Qualidade – uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1990.

PERSONA, Mário. **Como transformar sua empresa no melhor lugar para se trabalhar**. Site com artigos diversos:

<http://www.mariopersona.com.br/aguerreiro.html> - captado em 15/02/2005.

RANSCHBURG, André. **Quem não faz poeira come poeira**. Ed. Best Seller, 1991.

RITTER, Francisco. **Aprendizagem no Canteiro de Obras diante das Novas Técnicas de Gerenciamento da Qualidade**. Dissertação de Mestrado para o Instituto de Psicologia da PUCRS, Porto Alegre, RS, 1996.

TAVARES, Janete de Souza. **O líder que faz a diferença**. Projeto de pesquisa (Metodologia da Pesquisa, do curso de Pós-Graduação em Administração Estratégica de Empresas, Turma 2001/2002).

TEGON, Cezar Antonio. **Pessoas como fator competitivo**. Tegon consultores associados LTDA: <http://www.tegon.com.br> - captado em 15/04/2005.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VITIELO, Eunice. **Motivação e produtividade**. Catho cursos:

http://w9.catho.com.br/estilorh/index.phtml?combo_ed=16&secao=158 - captado em 25/11/2005.

ZIEMER, Roberto. **Mitos Organizacionais – o poder invisível das empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.