

Marcelo Piragibe Santiago



Mestre em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ), especialista em Administração pela FAE Centro Universitário, pós-graduado em Desenvolvimento Gerencial pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) e graduado em Economia pela FAE.

Os modelos de organização do trabalho **7**

- 7 | Os pensadores da teoria administrativa
- 8 | Do fordismo ao pós-fordismo
- 10 | Conceito de organização – Mary Parker Follet
- 10 | Escola das relações humanas
- 13 | Evolução da Teoria Organizacional
- 15 | Racionalidade instrumental X racionalidade substantiva
- 17 | Recursos Humanos
- 17 | Trabalho a distância, trabalho em casa e trabalho terceirizado

Perfil do trabalhador **23**

- 26 | Empreendedorismo

Desafios da administração **37**

- 37 | A organização do conhecimento
- 42 | Participação dos trabalhadores nas empresas
- 46 | Tecnologias da informação e da comunicação

Novos desafios **57**

- 57 | Ergonomia e o ambiente de trabalho
- 59 | Liderando as mudanças

Novos rumos **67**

- 67 | Critérios da excelência
- 68 | O Prêmio Nacional da Qualidade
- 69 | Fundamentos da Excelência

Anotações **73**



Apresentação

Neste livro, o leitor poderá compreender os tópicos avançados em administração, com enfoque na atual dinâmica de mercado e gestão.

Poderá ainda, apreender sobre as escolas do pensamento administrativo bem como as teorias que revolucionaram o mundo organizacional, em especial os temas sobre comunicação e o conhecimento.

Focando o homem, a obra apresenta o estudo da ergonomia como solução aos males do trabalhador moderno.

Finalizando, o aluno terá o conhecimento de diversas técnicas mundialmente reconhecidas, em especial as difundidas pela Fundação Nacional da Qualidade.



■ Os modelos de organização do trabalho

Os pensadores da teoria administrativa

A base da regulação social contemporânea é a flexibilização (pós-fordismo), onde o homem é tratado como homem e não como máquina. O conceito de modernidade é que o “moderno” nasce conceitualmente no Iluminismo, na “emancipação do homem”, na liberação de mitos através da razão e do conhecimento.

Os teóricos da *escola frankfurtiana de 1.ª geração* atribuíram que a razão que veio a emancipar o homem, na verdade se formalizou como outro mito, pois o homem pensante ainda é oprimido pela força capitalista. Por esse fato, segundo Habermas¹, a modernidade ainda não aconteceu.

A pós-modernidade privilegia a diferença, o tratamento personalizado em contraposição à massificação, essa é a forma com que a sociedade é regulada nos dias de hoje. Esse fenômeno é dado através da retomada do liberalismo econômico, da organização da sociedade pelo mercado, que busca o equilíbrio das forças sociais.

A sociedade pós-industrial traz uma tecnologia que força a modernidade e a flexibilização, pois o homem pensante tem desejos diferenciados e devem ser atendidos dessa forma.

O neoliberalismo admite que o Estado resolva problemas que o mercado não resolve (por exemplo: a crise de 2009). Percebe-se que essa estratégia da administração pública funciona em parte. Por esse motivo surge a ideia da 3.ª via² onde não se perde o estado de bem-estar social, porém, admite-se a mescla com o mercado. A 3.ª via focaria entre o estado de bem-estar social e o neoliberalismo.

¹ Jürgen Habermas: Um dos mais importantes filósofos alemães do século XX, nasceu em Gummersbach, a 18 de Junho de 1929. Fez cursos de filosofia, história e literatura, interessou-se pela psicologia e economia (Universidades de Göttingen- com Nicolai Hartmann-, de Zurique e de Bona). Em 1954 doutorou-se em filosofia na universidade de Bona. Estudou com Adorno e foi assistente no Instituto de Investigação Social de Frankfurt am Main (1956-1959). Em 1961 obteve licença para ensinar (Universidade de Marburg) e, em seguida, é nomeado professor extraordinário de filosofia da Universidade de Heidelberg (1961-1964), onde ensinava Hans Georg Gadamer. Foi nomeado depois professor titular de filosofia e sociologia da Universidade de Frankfurt am Main (1964-1971). Desde 1971 é codiretor do Instituto Max Planck para a Investigação das Condições de Vida do Mundo Técnico-Científico, em Starberg. Habermas foi durante os anos 1960 um dos principais teóricos e depois crítico do movimento estudantil. É considerado um dos últimos representantes da escola de Frankfurt. (FONTES, 2010)

² A “terceira via” é composta de partidos políticos chamados genericamente de sociais-democratas, ligados de uma forma ou de outra à Segunda Internacional Socialista, partidos políticos de centro-esquerda que se opõem aos partidos conservadores. Tony Blair, primeiro-ministro britânico e Bill Clinton, ex-presidente dos Estados Unidos, são os principais representantes da “terceira via”. Dinamarqueses, suecos, italianos e, principalmente, brasileiros (Fernando Henrique Cardoso), pretendem integrar-se em breve a esse novo modelo. A “terceira via” é, então, uma forma que “ex-socialistas e ex-sociais-democratas ortodoxos encontraram para classificar sua atual conversão a favor de grande parte dos preceitos liberais” (CREMONESE, 2010).

Abaixo, um resumo relacional, da teoria administrativa com o modelo de referência cronológica.

Modelo de trabalho	Pré-teoria	Contemporâneo
Trabalho manual	Fordismo	Pós-fordismo
Antigo	Moderno	Pós-moderno
URSS	Estado de bem-estar	Neoliberalismo
Rural	Sociedade industrial	Pós-industrial

Do fordismo ao pós-fordismo

Taylor cria a administração científica e sistematiza o conhecimento existente até então.

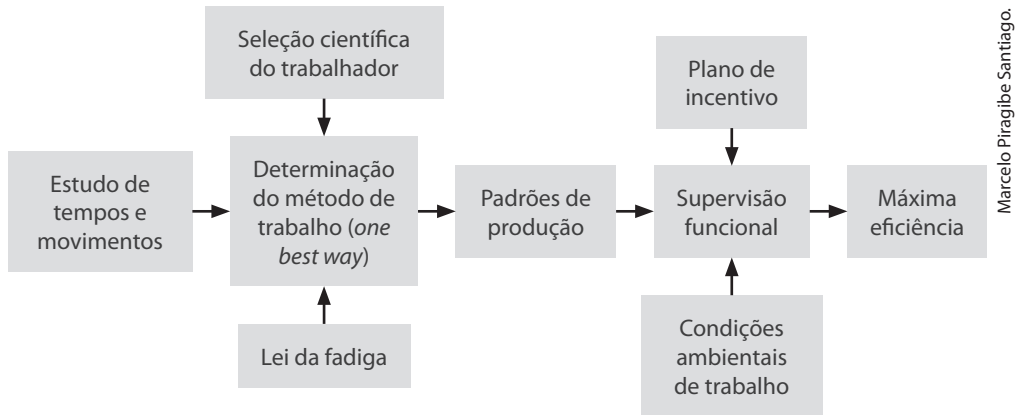
O foco central de sua metodologia é o *one best way* que pressupõe que há uma maneira correta de se executar determinada tarefa. Esse trabalho foi originalmente focado no chão de fábrica.

Pressupostos para o *one best way*

- Definir movimentos elementares, as ferramentas e os materiais necessários para a execução do trabalho.
- Determinar, por cronometragem ou outros métodos de medida, os tempos necessários para executar cada um dos movimentos.
- Analisar os movimentos para conseguir simplificar e causar uma maior economia de gestos.
- Reunir os movimentos em uma experiência que constitua uma unidade de tarefa.

Administração científica

A figura a seguir apresenta o modelo da busca pelo melhor caminho produtivo.



Fordismo (linha gerencial)

Henry Ford organizou o trabalho do chão de fábrica, tendo como princípios básicos as seguintes ideias:

- intensificação – definir o tempo de produção com o emprego imediato do equipamento e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
- economicidade – reduzir ao mínimo o volume de estoque de matéria-prima em transformação.
- produtividade – aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período através de especializações e linha de montagem (diminuir as diferenças de tempo de produção entre os operários – em Taylor não havia linha de montagem e sim operários especialistas).

Princípios básicos da linha de montagem

- Os trabalhadores e ferramentas devem ser dispostos na ordem natural da operação de modo que cada componente tenha a menor distância possível a percorrer da primeira à última fase.
- Empregar planos inclinados ou aparelhos concebidos para que o operário sempre ponha no mesmo lugar as peças que terminou de trabalhar. Utilizar recursos que permitam que a peça chegue até a mão do operário por força de seu próprio peso sempre que isso for possível.

- Usar uma rede de esteiras deslizantes por meio das quais as peças sejam transportadas pela fábrica até os postos de trabalho.
- O resultado dessas normas é a redução ao mínimo da necessidade de pensamento e de esforço do operário que, sendo possível, deve fazer um só movimento (ideia central de Ford).

Conceito de organização – Mary Parker Follet

As ideias de Mary Parker Follet (1868-1933), cientista política norte-americana, sobre integração e divisão de responsabilidades foram revolucionárias. Sua obra mais importante foi *Dynamic Administration*, 1941.

Conceito de organização: constitui, totalmente, o resultado de uma série de intransigências que levam em conta um número infinito de possibilidades em torno de uma situação específica única. É uma força vital, móvel e fluida. Representa pessoas que reagem e respondem a estímulos que não podem ser definidos com precisão. (FOLLET, 1941)

Lei da situação “...uma pessoa não deve dar ordens a outra pessoa, mas ambas devem concordar em receber ordens da situação”. (FOLLET)

O controle centralizado está gradativamente sendo substituído por uma correlação de vários controles ao invés de um controle imposto. O controle está significando cada vez mais um controle de fatos do que um controle de pessoas.

Escola das relações humanas

Elton Mayo, teórico das relações humanas, leva em consideração a natureza humana, onde a motivação financeira e o trabalho em equipe formal não são a base para o desenvolvimento da empresa.

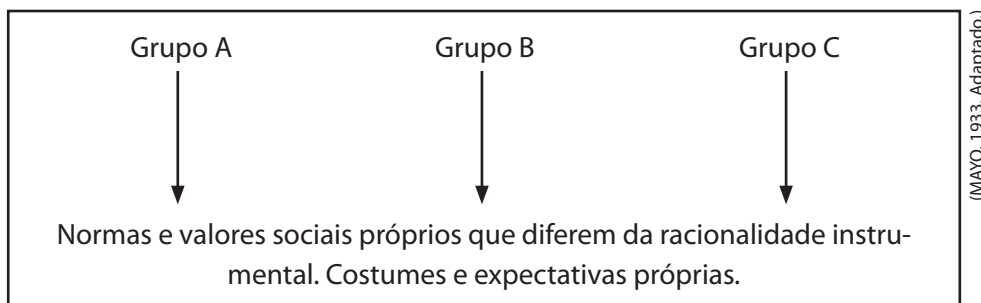


Figura 1 – O comportamento dos grupos informais.

Conclusões da Escola de RH

A Escola de RH coloca o homem como centro do estudo.

- “[...] a quantidade de trabalho executada por um trabalhador não é determinada por sua capacidade física, mas por sua capacidade social” (MAYO, 1933).
- “[...] as recompensas não econômicas desempenham um papel central na determinação da motivação e felicidade do trabalhador” (MAYO, 1933).
- A maior especialização não é a forma mais eficiente de divisão do trabalho.
- Os trabalhadores não reagem à administração e suas normas e recompensas como indivíduos, mas como membros de grupos.

Abordagem estruturalista – explicativa

A abordagem explicativa busca em Weber a inspiração para compor a tese da identificação de pessoas com o processo produtivo. Assim, a organização depende do ambiente em que está inserida, ou seja, é demarcada pela sociedade. As fábricas do grande ABC em São Paulo integradas às necessidades das empresas, desejos dos funcionários via sindicatos e comunidade local (cultura das famílias) são exemplos dessa abordagem.

Homem organizacional

Nas palavras de Chiavenato (2000), o homem organizacional é fundamentado nos seguintes princípios:

- o homem é submisso à organização;
- o homem participa de várias organizações, passando a depender delas para nascer, viver e morrer;
- o homem deve se adaptar à organização para sobreviver;
- o desejo de obter recompensas materiais e sociais faz com que o indivíduo desempenhe vários papéis sociais no trabalho;

- o homem organizacional é flexível, resistente à frustração, capaz de adiar recompensas e o desejo permanente de realização.

Há diversos fatores que influenciam o homem organizacional: o clube, a família, as organizações religiosas, os sindicatos, os partidos políticos, a escola e a própria empresa.

A motivação desse homem organizacional pode estar localizada fora da empresa.

Além de Weber a abordagem estruturalista traz a ideia de conflito descrita por Marx. Portanto, as organizações devem estar preparadas para a resolução de conflitos.

A Teoria das Relações Humanas, também denominada de Escola Humanista da Administração, surgiu nos EUA como consequência imediata das conclusões obtidas na Experiência de Hawthorne feita por Elton Mayo e seus colaboradores. Foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração, bastante divulgada. A Escola Humanista nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter. As principais origens da Teoria das Relações Humanas são:

- a necessidade de se humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano;
- desenvolver as chamadas ciências humanas, principalmente, a psicologia e a sociologia, bem como a sua crescente influência intelectual e suas primeiras tentativas de aplicação à organização industrial.
- Elton Mayo é considerado o fundador da escola.

A Experiência de Hawthorne

Foi feita em 1927 numa fábrica em Chicago com o intuito inicial de determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida através da produção. O objetivo foi estendido para a fadiga, rotação de pessoal e efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados.

A racionalidade comunicativa foi desenvolvida a partir de um estudo de Habermas nos anos 1960, culminando em 1981 com a chamada Teoria da Ação Comunicativa, “uma teoria da sociedade com intenção prática”. A racionalidade comunicativa irá promover a mediação entre a teoria e a prática por meio do diálogo entre os agentes sociais do processo. A ação comunicativa pressupõe a linguagem como um meio dentro do qual tem lugar um tipo de processo de entendimento, em cujo transcurso os participantes se apresentam uns frente aos outros com pretensões de validade que podem ser reconhecidas ou postas em questão. A concepção de uma razão comunicativa implica numa mudança radical de paradigma. O uso do paradigma habermasiano na organização significa em primeiro lugar, admitir a falibilidade de seus conceitos e, em segundo, incorporar criticamente outros conceitos que ampliem o horizonte. A pesquisa de Mayo em Hawthorne (com a participação de outros de Harvard), onde os grupos de trabalho informais eram uma força de trabalho poderosa, tinha a comunicação dialógica como base da integração.

Evolução da Teoria Organizacional

A cronologia ligada à evolução do pensamento administrativo inicia-se em Taylor e atualmente está focada na flexibilização organizacional, comprovando o pensamento evolucionista com base na razão administrativa.

A evolução do pensamento passou por três gerações:

- 1.ª geração – está centrada no fordismo (anos 1950);
- 2.ª geração – está demarcada pela via do comportamentalismo dos anos 1960 e 1970;
- 3.ª geração – demarcada pela implantação e popularização das tecnologias de base, avanço tecnológico.

A crise generalizada da burocratização

No século passado, toda análise da organização de produção baseava-se na racionalização do trabalho. Em seu primeiro livro (Administração das Oficinas, 1903), Taylor preconizou cinco maneiras para racionalizar o trabalho. São elas:

1. Estudo científico de cada tarefa.
2. Seleção científica do trabalhador.
3. Instrução e treinamento.
4. Incentivo por meio de aumento salarial.
5. Busca de cooperação entre direção e trabalhador.

Mais tarde Ford introduz a linha de montagem e novas bases de política social baseadas na produção e no consumo em massa.

³ Max Weber (1864-1920): sociólogo, historiador e político alemão.

A racionalização, segundo Weber³, das “maneiras de ver o mundo” criava a consciência moderna, a qual tinha uma característica muito especial: levava as pessoas a raciocinarem exclusivamente “segundo seus fins”. A consciência moderna julga que ser racional é calcular os meios adequados para que os fins sejam atingidos. Tal consciência formaliza as relações humanas dentro das instituições. A isso Weber chamou de *burocratização*. A perda do sentido da ação humana e a perda da liberdade de agir segundo seus próprios valores seriam as principais consequências negativas da racionalização “segundo o fim” e a burocratização. Assim, a crise ao taylorismo está incluída numa crise que envolve a maneira de pensar e de agir da sociedade moderna.

A crise do taylorismo – a racionalização capitalista das forças produtivas chegou a tal ponto que a gerência só pôde aumentar sua eficiência através de um relaxamento da divisão do trabalho. Devemos lembrar que o taylorismo é incompatível com a integração computadorizada. Essa incompatibilidade se dá pelo fato que Taylor não julgava racional um planejamento de produção que não fosse feito pela administração superior, ou seja, os funcionários operacionais não tinham o direito de pensar (contraponto com o moderno toytismo – funcionário multifuncional).

A crise da burocracia foi detectada desde os anos 1970. Várias pesquisas empíricas mostravam que o uso das ferramentas de pesquisa operacional e da microeconomia levava muitas vezes a más decisões. Daí segue-se a crítica da modernização clássica.

- Crítica do objetivismo – não há função econômica capaz de medir objetivamente o valor de um homem ou de uma ação possível.
- Crítica da indeterminação – tudo o que se pode afirmar de um cenário é que é “não impossível”.

- Crítica do funcionalismo – a maioria das decisões econômicas e administrativas são mecanicamente determinadas pelo contexto. Assim, Simon e March⁴ levantaram a hipótese de que num sistema burocrático há sempre racionalidades parciais.
- Análise da cultura técnica – o melhor caminho para se compreender uma organização é analisar a cultura técnica que preside ao processo de tomada de decisão técnica dentro da organização. Essa cultura técnica depende de paradigmas tecnológicos internacionais, das normas internas de organização e das características societais de um país.

É preciso identificar o que os agentes consideram legítimo invocar durante as decisões, objetivando compreender os modelos administrativos e seus resultados.

Podemos distinguir três tipos de decisões técnicas:

1. macrodecisões: decisões estratégicas (diretoria – alta administração);
2. mesodecisões: decisões táticas (gerência – média administração);
3. microdecisões: decisões operacionais (chefia – operacional).

⁴ Hebert Alexander Simon (1916-2001): economista estadunidense, graduou-se em Ciência Política pela Universidade de Chicago em 1936, onde obteve também o título de Ph.D. na área, em 1943. Lecionou em diversas universidades norte-americanas e no Instituto de Tecnologia de Illinois (Chicago). (PARK; BONIS; ABUD, 1997) James Gardner March (1918): economista norte-americano, ensaísta científico e teórico da complexidade reconhecido internacionalmente. É respeitado pela sua perspectiva teórica que combina teorias de psicologia e outras ciências com a economia.

Racionalidade instrumental X racionalidade substantiva

Enquanto a racionalidade instrumental é uma ação social voltada a meios e fins, a racionalidade substantiva é uma percepção racional individual de fatos. A tendência é que a racionalidade substantiva ou individual seja coisificada (deixada em segundo plano) pela racionalidade instrumental.

Max Weber, autor de *Economia e Sociedade*, obra que discute a macroeconomia reguladora, afirma que “as organizações são compostas de dois tipos de ações sociais: os meios e fins e valores”.

Não existe nenhuma organização que não diga respeito a meios e fins.

Ação social meios e fins: é chamada de racionalidade instrumental ou racionalidade técnica funcional – necessidades do uso de meios para chegar aos fins desejados.

Ação social valores: é a chamada racionalidade substantiva.

Burocracia (tipo ideal) Weber

Quando se fala de burocracia, relacionamos imediatamente a base da administração, Weber nos apresenta os pontos relevantes para esse desenvolvimento organizacional:

- tarefas orientadas por tarefas escritas;
- sistematização da divisão do trabalho;
- cargos estabelecidos de forma hierarquizada;
- regras e normas técnicas fixadas para o desempenho de cada grupo;
- seleção de pessoal feita através de mérito (competência);
- separação entre propriedade e administração;
- necessidade de recursos livres e controles externos para garantir a liberdade da organização;
- profissionalização dos participantes;
- previsibilidade do comportamento de seus membros.

Burocratismo (distorções)

Como consequência humana surgem as distorções:

- problema de poder;
- fenômenos de coisificação;
- processo decisório obscuro;
- comunicações formais não funcionam;
- apoia-se numa pedagogia diretiva;
- tecnologia desenvolve o conformismo;
- provoca o surgimento de grupos informais;
- resiste à mudança e à história.

Recursos Humanos

As pessoas passam a maior parte do seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações. A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas.

De um lado, as organizações são constituídas de pessoas, de outro, as organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual elas podem alcançar muitos e variados objetivos pessoais com um mínimo de custo, de tempo, de esforço e de conflito, os quais não poderiam ser alcançados apenas através do esforço individual. Dessa forma, cria-se uma inter-relação entre as pessoas e as organizações.

Tendo como base o desenvolvimento do homem nas organizações, observa-se a necessidade de três componentes básicos para o atingimento desse objetivo:

- C – Competências (ex.: técnicas)
- H – Habilidades (ex.: relacionamento)
- A – Atitudes (ex.: ética)

Trabalho a distância, trabalho em casa e trabalho terceirizado

Com o mundo em transformação a administração moderna se adapta e, por consequência, o nosso modo de trabalho também.

A reflexão surge, quando se verifica:

- análise: trânsito, ônibus cheio, perda de tempo em deslocamento casa–trabalho... Qual o real motivo para não trabalhar em casa?
- soluções: adaptação individual e profissional.
- preparação funcional: sua casa ou o local que você fará de “escritório” está apto para que suas atividades sejam exercidas adequadamente?
- a tecnologia como parceira: ferramentas existem para a realização do trabalho em casa, mas sua família está de acordo? Você está ciente de que seu escritório estando em casa, a sua jornada de trabalho não será

delimitada pelo tempo de expediente, correndo o risco de ficar horas em frente ao computador?

- formas de controle – resultado: cada empresa terá sua forma de controle de resultados.
- limitações: interação com companheiros de trabalho, troca de *know-how*, imprevistos do dia a dia, rede social e cultural limitada, entre outras.

Regulamentação trabalhista

A seguir, o leitor observará o projeto de lei que regulamenta o trabalho a distância no Brasil e sua relação com as regras atuais.

O projeto que regulamenta o trabalho a distância no Brasil foi inspirado no Código de Trabalho Português e em estudos europeus a respeito do teletrabalho.

De autoria do deputado Luiz Paulo Vellozo Lucas (ES), o projeto tramita na Comissão de Trabalho da Câmara onde já recebeu parecer favorável da relatora Manoela D'Ávila (RS).

Segundo o texto do projeto os países membros da União Europeia encorajam o modelo de trabalho a distância desde que, em 2002, um acordo com base em estudo da Comissão Europeia de Modernização das Relações de Emprego foi assinado em Bruxelas. O acordo destacou que as relações de teletrabalho devem contemplar os mesmos direitos individuais e coletivos de acordo com o padrão convencional.

A proposta prevê ao teletrabalhador o direito à igualdade de tratamento quanto à filiação sindical, participação em negociação coletiva, proteção à saúde e estabilidade no emprego. O teletrabalho, de acordo com o projeto que tramita na Câmara, submete os contratos à CLT.

Os teletrabalhadores deverão manter de forma adequada equipamentos e materiais disponibilizados pelos empregadores e terão de observar as normas de segurança, higiene e saúde no trabalho.

Disponível em: <www.luizpaulovellozolucas.com.br/site/home>.

Ampliando seus conhecimentos

Normas internacionais do trabalho

(OIT, 2006)

Uma das funções mais importantes da OIT é o estabelecimento e adoção de normas internacionais de trabalho sob a forma de convenções ou recomendações. Esses instrumentos são adotados pela Conferência Internacional do Trabalho com a participação de representantes dos trabalhadores, empregadores e dos governos.

As Convenções da OIT são tratados internacionais que, uma vez ratificados pelos estados membros, passam a integrar a legislação nacional. A aplicação das normas pelos países é examinada por uma Comissão de Peritos na Aplicação de Convenções e Recomendações da OIT que recebe e avalia queixas, dando-lhes seguimento e produzindo relatórios de memórias para discussão, publicação e difusão.

Em 1998 foi adotada a Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho e seu Seguimento. É uma reafirmação universal do compromisso dos estados membros e da comunidade internacional em geral de respeitar, promover e aplicar um patamar mínimo de princípios e direitos no trabalho, que são reconhecidamente fundamentais para os trabalhadores.

Esses princípios e direitos fundamentais estão recolhidos em oito Convenções que cobrem quatro áreas básicas: liberdade sindical e direito à negociação coletiva, erradicação do trabalho infantil, eliminação do trabalho forçado e não discriminação no emprego ou ocupação.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Campus, 2000.

CRAINER, Stuart. **Os Revolucionários da Administração**. São Paulo: Negócio, 1999.

CREMONESE, Djalma. **A Terceira Via**: alternativa ou continuísmo? Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos915/terceira-via-alternativa/terceira-via-alternativa.shtml>. 2010>.

FOLLETT, Mary Parker. **Dynamic Administration**: the collected papers. London: Isaac Pitman & Sons, 1941.

FONTE, Carlos. **Jurgen Habermas**. Disponível em: <<http://afilosofia.no.sapo.pt/habermas1.htm>. 2010>.

FORD, H. **Os Princípios da Prosperidade**. 2. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Livraria Freitas Bastos, 1964.

MARCH, J. G. ; SIMON, H. A. **Organization**. New York: John Wiley & Sons, 1958.

MAYO, Elton. **The Humam Problems of an Industrial Civilization**. New York: The Macmillan Company, 1933.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Normas Internacionais do Trabalho**. Publicado em 2006. Disponível em: <www.oitbrasil.org.br/normas.php>. Acesso em: 29 de jul 2010.

PARK, K. H; BONIS, D. F de; ABUD, M. R. **Introdução ao Estudo da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.



■ Perfil do trabalhador

A administração é um fenômeno universal no mundo contemporâneo. Cada organização necessita tomar decisões, coordenar múltiplas atividades, e conduzir pessoas. Outra parte fundamental está na avaliação do desempenho, na formulação de objetivos e na racionalização de diferentes recursos.

O profissional, pode ser um engenheiro, um economista, contabilista ou médico, precisa conhecer profundamente a sua especialidade no momento em que é promovido em sua empresa a supervisor, chefe, gerente ou diretor. Exatamente a partir desse momento, ele deve desenvolver sua capacidade administrativa. Precisa dedicar-se a várias responsabilidades que lhe exigirão conhecimentos e posturas multivariadas.

Por esse fato, o caráter universal da administração, cada empresa necessita não de um administrador, mas de uma equipe de administradores em vários níveis e nas suas várias áreas e funções para desenvolver a organização, dentro de um conjunto integrado e harmonioso de esforços em direção aos objetivos da mesma.

Segundo Chiavenato (2004), a profissão do administrador tem um caráter multivariado nos diferentes níveis da empresa: operacional, intermediário e institucional.

- Operacional (supervisor de 1.^a linha): está mais voltado para as rotinas, normas e procedimentos.
- Intermediário (chefe ou gerente): voltado para a elaboração de planos táticos, para a organização de atividades, para a direção de determinados órgãos ou departamentos ou para o controle dos resultados.
- Institucional (diretor): voltado para as demandas do ambiente externo e para a adequação da empresa, como um todo, para as oportunidades que ele deve entrever e as ameaças e contingências que ele precisa pressentir, tendo em vista as forças e limitações de sua empresa.

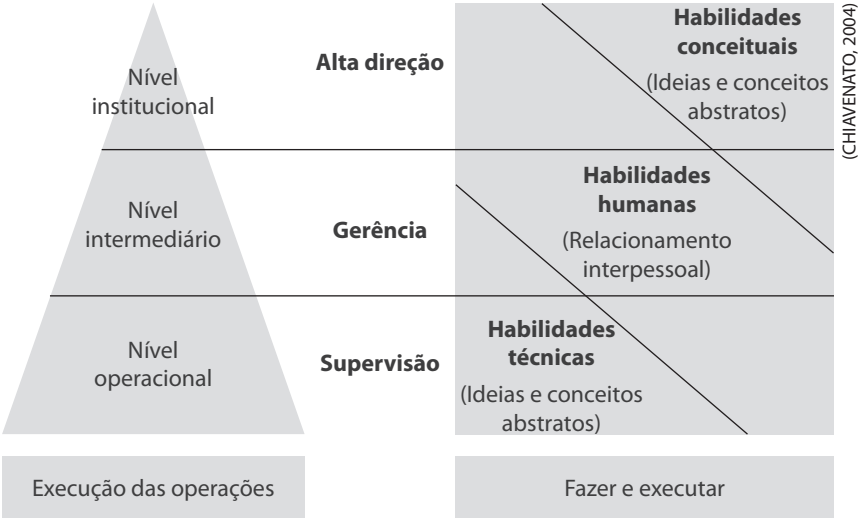
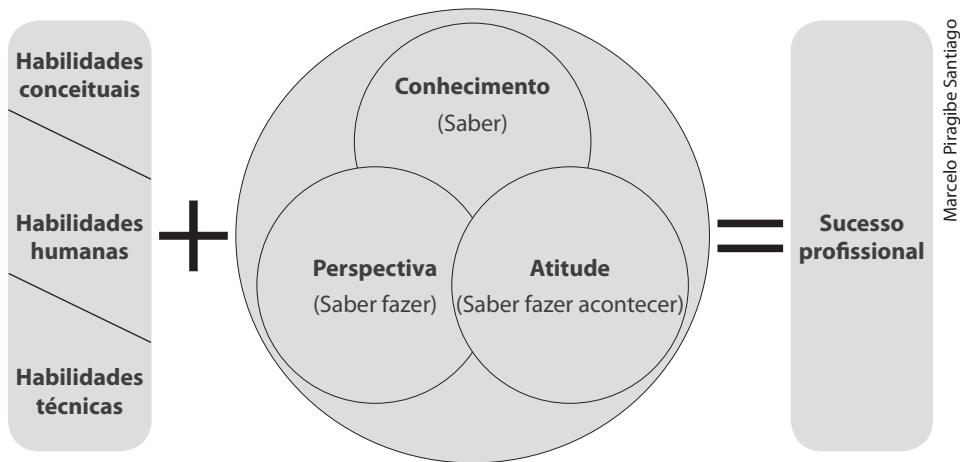


Figura 1 – As três habilidades do administrador.

Quando falamos em habilidades administrativas, verificamos a necessidade do administrador desenvolver conhecimentos técnicos organizacionais no trato com as pessoas, finanças, produção e marketing. Esse profissional deve ter uma boa perspectiva prática e interativa, fechando com a atitude ética e proativa. A figura abaixo representa esta visão holística.



Figura 2 – As competências duráveis do administrador.



Papéis interpessoais	Papéis informacionais	Papéis decisórios
Como o administrador interage:	Como o administrador intercambia e processa a informação:	Como o administrador utiliza a informação nas suas decisões:
■ representação ■ liderança ■ ligação	■ monitoração ■ disseminação ■ porta-voz	■ empreendedor ■ solução de conflitos ■ alocação de recursos ■ negociação

(CHIAVENATO, 2004)

Figura 3 – As competências pessoais do administrador

Categoria	Papel do administrador	Atividade
Interpessoal	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes, assina documentos legais.
	Liderança	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados.
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões.

(CHIAVENATO, 2004)

Categoria	Papel do administrador	Atividade
Informacional	Monitoração	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos.
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora, através de conversas, relatórios e memorandos.
Decisorial	Empreende	Inicia projetos, identifica novas ideias, assume riscos, delega responsabilidades de ideias para outros.
	Resolve conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e a mudanças.
	Alocação de recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades.
	Negociação	Representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos.

Figura 4 – Os dez papéis do administrador.

Empreendedorismo

O empreendedorismo é o estudo voltado para o desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas à criação de um projeto (técnico, científico, empresarial). Tem origem no termo *empreender* que significa realizar, transformar, fazer ou executar.

O economista austríaco Joseph A. Schumpeter, no livro *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico. Segundo ele, o sistema capitalista tem como característica inerente, uma força que ele denomina de processo de destruição criativa, fundamentando-se no princípio resultante de desenvolvimento de novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados; em síntese, trata-se de destruir o velho para se criar o novo.

O empreendedor tem: autonomia, autoconfiança, perseverança, determinação, criatividade, liderança e flexibilidade. Suas atividades consistem em:

- conhecer e entender mercados;
- identificar oportunidades de negócios;
- selecionar objetivos;
- imaginar visões;
- projetar e estruturar organizações.

No empreendedorismo a contingência é vital, se fazendo necessário ouvir empreendedores experientes descreverem como foram bem-sucedidos imaginando algo novo.

Segundo Peter E. Drucker (1987), a administração empreendedora deve ser sistemática, organizada e deliberada (discutida), e que períodos de mudanças rápidas tornam obsoletos um grande número dos velhos estabelecimentos, ou, pelo menos, torna ineficaz um grande número de meios pelos quais eles têm sido dirigidos, criando, ao mesmo tempo, oportunidades para atacar novas tarefas, para experimentação e inovação. E ainda que a administração empreendedora deve ter a inovação como parte essencial da rotina organizacional, seja essa organização privada, pública ou sem fins lucrativos.

O *feedback* é o processo estabilizador do empreendedorismo, fazendo com que os esforços não sejam mal direcionados e que se gaste recursos com aquilo que já não serve mais para o hoje, sendo realizado no máximo, a cada três anos. O “Raio X da empresa” (análise diagnóstica da empresa existente) é um instrumento para tomada de decisão, forçando a alocação de recursos para resultados na empresa. (DRUCKER, 1987)

As reuniões são um ponto significativo para o empreendedor, tanto para verificar o que causou os acertos, como para trabalhar os problemas surgidos e encontrados no processo de produção dos resultados.

O administrador empreendedor é aquele que desce até as bases para escutar os trabalhadores e pedir sugestão para o alcance de resultados na organização, fazendo-o de modo sistemático, mas não contínuo, para não criar transtornos nas atividades realizadas pelos mesmos.

Empreendedor generalista e especialista

A pergunta que muitos estudantes fazem no começo de seus estudos sobre administração é: professor, é melhor ser especialista ou conhecer de tudo um pouco? Minha resposta é determinada por uma palavra: o profissional deve ser *holístico*!

O administrador holístico tem a capacidade de ver a floresta e sua inter-relação com as árvores. Na empresa, é conhecer e compreender os fluxos entre os diversos departamentos organizacionais e suas especificidades.

E claro que um gerente financeiro deve conhecer bem de finanças, mas dificilmente será um bom administrador se não souber desenvolver as pessoas em seu departamento.

Quando falamos em empreender significa que o conhecimento sobre todas as áreas da administração e suas inter-relações pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso.

De acordo com o Sebrae o empreendedor deve ter as seguintes habilidades:



Competências técnicas – fazem parte da atividade operacional de seu negócio: produção, processos, controles das finanças e dos materiais, vendas e distribuição. Enfim, todos os aspectos do dia a dia.

- Formação de preços – é o domínio de como estruturar os preços dos produtos, considerando os custos e a margem de lucro.
- Controle financeiro – diz respeito à análise financeira da empresa, por meio de instrumentos de controle, previsão e análise do caixa.
- Vendas – trata do domínio das técnicas de venda, das estratégias comerciais, da percepção da oportunidade de realizar negócios e do conhecimento do comportamento de quem compra.
- Atendimento ao cliente – diz respeito aos procedimentos para atender aos clientes, à postura de sua empresa e de seus colaboradores perante os clientes.
- Produção – diz respeito ao domínio do processo produtivo, das técnicas de produção, do planejamento para se produzir.
- Logística e distribuição – é o conhecimento sobre os princípios para distribuição de produtos, desde a entrada até a entrega ao cliente.
- Normas ISO 9000 – diz respeito à melhoria e padronização dos processos produtivos e implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

Disponível em: <www.sebraesp.com.br/mapadecompetencias>.

Competências estratégicas – referentes à sua visão sobre o mercado e tendências, e sobre as mudanças que impactam seu negócio. Diz respeito à forma como você explora as informações disponíveis no mercado, com o modo como você pensa sobre seu negócio.

- Busca de recursos financeiros – trata-se de como captar recursos no mercado.
- Comércio exterior – aborda a busca de alternativas e experiências no comércio exterior para ampliar o negócio.
- Análise de mercado – trata da visão da oportunidade de um negócio se concretizar no mercado, considerando os consumidores, a concorrência e os fornecedores.

- Contabilidade – trata do conhecimento de informações contábeis que possibilitam a tomada de decisões gerenciais.
- Marketing – abrange o modo como o negócio e seus produtos são expostos ao mercado, a maneira como se torna conhecido e desejado pelos clientes.
- Gestão de pessoas – diz respeito à seleção dos colaboradores, como estimulá-los e gerir os recursos humanos.
- Sócios empresariais – diz respeito ao conhecimento sobre o conceito e à caracterização da sociedade, papel e comunicação dos sócios.

Disponível em: <www.sebraesp.com.br/mapadecompetencias>.

Competências comportamentais – facilitam seu relacionamento, sua maneira de empreender, negociar e liderar pessoas e equipes. Essas competências estão ligadas à sua forma de ser e de interagir. Fazem parte de sua postura diante dos negócios e de seu comportamento como empreendedor.

- Associativismo – diz respeito à cooperação entre empresas, à união para se fortalecer em conjunto e ao esforço coletivo para geração de trabalho e renda.
- Liderança – abrange a condução de ações e esforços que promovam resultados de liderança, se consegue liderar uma equipe, se você é convincente em motivar seu grupo de trabalho.
- Empreendedorismo – diz respeito ao desenvolvimento de um conjunto de características comportamentais essenciais para uma gestão de sucesso.

Disponível em: <www.sebraesp.com.br/mapadecompetencias>.

Empreendedor e autônomo

Segundo o Sebrae:

Observadas as disposições das legislações trabalhista e previdenciária, assim como as decisões judiciais, proferidas pelos vários Tribunais Regionais do Trabalho, como regra geral, profissional autônomo é a pessoa física que presta serviços de natureza urbana ou rural, em caráter eventual, a uma ou mais empresas, sem relação de emprego.

O profissional autônomo é responsável pela suas atividades, como exemplo temos: médicos, dentistas e ou profissionais que prestam serviços diretos sem subordinação.

Já o empreendedor, tem como base a transformação do seu meio com foco na administração moderna, usando o conhecimento aplicado como modelo para inovação.

Equipes autogerenciáveis

Nas empresas de alta tecnologia o desenho organizacional é horizontalizado, isso significa baixo ou nenhum nível hierárquico. Sendo assim, a maturidade e o conhecimento exigido é muito acima da média. Os profissionais desse segmento devem ter como meta o resultado e as equipes se auto-dividem por tarefa ou projeto, sendo o comando ou responsabilidade uma questão de autogestão.

Quando todos os fatores administrativos são ligados à responsabilidade e comunicação funcional, a base para desenvolver equipes que se autogerenciam está formada, sendo que, a iniciativa do grupo é o fator preponderante para iniciar esse processo e gerar a segurança necessária para tomada de decisão junto à base.

O exemplo pode ser visualizado em equipes de produção estruturadas em células, a independência da mesma, exige uma coordenação tácita de cada indivíduo, focados em suas competências e processos de trabalho.

Ampliando seus conhecimentos

O novo perfil do trabalhador

(VERDE GAIA, 2010)

Desde a Revolução Industrial a concepção do trabalho humano evoluiu muito e o trabalhador, cada vez mais, deixa de ser uma simples “peça do maquinário” para se tornar um “capital intelectual”, ou trabalhador do conhecimento.

Primeiro veio a mecanização da estrutura de produção que proporcionou alterações significativas para o trabalhador – que passou a ser operário, e para

os empregadores – donos dos meios de produção, que se tornaram fiscalizadores do trabalho.

Em busca do aumento de produção, Frederick Taylor estudou os movimentos e o tempo gasto pelo trabalhador para executar a sua função e, a partir daí, desenvolveu a Organização Racional do Trabalho. O objetivo das organizações era conseguir produzir mais, no menor tempo e com o menor custo. Tudo isso aplicado às linhas de montagem, em que o trabalhador representava apenas uma peça da engrenagem.

O conhecimento do trabalhador era limitado à execução de sua função, que normalmente envolvia apenas uma ou, no máximo, duas atividades. Fazia parte de um processo, sem entender “o que era” e “qual seria o seu resultado”.

Para as empresas isso representava redução de custos com treinamentos e menor possibilidade de problemas – quanto menos atividades, menor probabilidade de erros.

No entanto, o resultado foi bem diferente: cansaço, fadiga, estresse, problemas de saúde, aumento da rotatividade de funcionários e, conseqüentemente, aumento de gastos e queda de produção.

O filme “Tempos Modernos”, de Charles Chaplin, exemplifica bem a situação do trabalhador na época. Em uma cena, mostra o trabalhador que, após ficar o dia inteiro apertando parafusos, sai pelas ruas, com sua ferramenta em mãos, apertando qualquer coisa que aparecesse em sua frente.

Com o fortalecimento do sindicato, e a difusão de ideais socialistas, começam a aparecer as primeiras mudanças – passam a pensar no trabalhador como ser humano e na importância de conhecer as suas necessidades para motivá-lo a conseguir melhores resultados. Impulsionadas por mudanças políticas, econômicas e sociais, as organizações passam a repensar também sua estrutura, sua relação com os ambientes internos e externos e a forma de gerenciar.

Surgem novas tendências na área da administração, como a Gestão com Qualidade Total, Organização Inteligente, Reengenharia, Governança Corporativa, processos de certificação e responsabilidade socioambiental. Essas

transformações, aliadas à globalização e ao advento de novas tecnologias (rádio, TV, internet, entre outros), mudam também a relação do homem com o mundo e, conseqüentemente, a sua concepção de trabalho.

Agora não mais o trabalho é medido pelo tempo e quantidade da produção. O acesso à informação, o conhecimento especializado e a competência (saber ser e fazer) tornam-se requisitos de acesso do homem ao trabalho.

O novo trabalhador, chamado de trabalhador do conhecimento ou capital intelectual, passa a conhecer todo o processo (ou grande parte dele) e tem a possibilidade de interferir sobre ele. Isso porque, aos poucos, a liderança deixa de ter a função de somente supervisionar e ser responsável pelos erros de seus subordinados.

O novo líder tem a função de servidor, na medida em que conhece, compreende, participa do processo e entende as necessidades daqueles que trabalham ao seu lado. Dessa forma, começa a deixar de ser somente um elo entre o subordinado e a diretoria.

Por outro lado, a concepção de trabalho em equipe também muda, pois as atividades começam a deixar de ser fragmentadas. Todos passam a ser inseridos no processo como um todo e, por isso, precisam conhecer as atividades do outro, tendo, dentro de suas limitações, conhecimentos sobre as competências e especialidades necessárias para exercer também o trabalho de seu colega.

Assim, o trabalhador do conhecimento trabalha com riscos e oportunidades e precisa aprender a transformar a informação numa estratégia para planejar, supervisionar, programar e gerenciar. Ele deixa de “fazer”, para “perfar”, ou seja, não apenas executa, mas pensa sobre o processo, inventa, critica, aprende e apresenta soluções para “o que fazer” e “como fazer”.

Isso representa um grande avanço para o trabalhador, no entanto, como todo processo de mudança, vem ocorrendo de forma gradual. Afinal, essa alteração requer uma preparação e uma atenção maior, não só das organizações, mas, principalmente da sociedade, que precisará se adequar a esse novo modelo, refletindo sobre os impactos sociais e econômicos advindos desse processo.

Referências

VERDE GAIA. **O Novo Perfil do Trabalhador**. Disponível em: <<http://canalvg.com.br/index.php/portal/descricao/geral/noticia/1442.html>>. Acesso em: 27 jul 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Campos, 2004.

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor** (entrepreneurship): prática e princípios. 2 ed. São Paulo: 1987.

SCHUMPETER , Joseph Alois. **Capitalismo, Socialismo e Democracia** (Capitalism, socialism and democracy), 1942.

SEBRAE. Disponível em: <www.sebrae.com.br>.



■ Desafios da administração

A organização do conhecimento

A comunicação intraorganizacional, traçando uma analogia, pode ser comparada ao sistema circulatório humano, uma rede de informações e troca de conhecimento constante, atendendo aos aspectos da totalidade e da teleologia, objetivando incrementar os efeitos sistêmicos e de sinergia. Essa rede pode ser formal ou informal, direta ou indireta, lenta ou ágil, transparente ou não, sendo relativa à empresa e sua forma de administrar.

A eficácia de uma organização está diretamente ligada a sua capacidade de adaptação ambiental, onde a sua estrutura e cultura são partes fundamentais nessa evolução empresarial. Para explicar os aspectos ligados à eficácia da comunicação empresarial, utilizaremos a nova orientação administrativa focada na Teoria Comportamental e pelo Desenvolvimento Organizacional (D.O.). Confira estes aspectos no quadro 1.

Quadro 1 – A nova orientação em plena era da informação

Aspectos organizacionais	Aspectos culturais
Redes internas de equipes e grupos	Participação e envolvimento
Células de produção	Comprometimento pessoal
Unidades estratégicas de negócios	Orientação para o cliente ou usuário
Simplicidade e agilidade	Focalização em metas e resultados
Organicidade e flexibilidade	Melhoria contínua
Competitividade	Comportamento ágil e proativo
Excelência	Visão global e ação local
Adequação ao negócio e à missão	Proximidade/intimidade com o cliente
Aprendizagem organizacional	Mudança cultural e comportamental

(CHIAVENATO, 1999, p. 60)

Conforme Chiavenato (1999),

A cultura é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

Um dos fatores importantes dessa análise da cultura organizacional, está focado nos aspectos informais e ocultos, os quais buscam identificar os padrões de influência e de poder, percepções e atitudes das pessoas, sentimentos e normas de grupos, valores e expectativas, padrões de interação informais, normas grupais e relações afetivas. Essa verificação possibilita a pesquisa, conferindo o primeiro nível superficial (artefatos), sua consistência com o segundo nível (valores compartilhados) e buscando a força dos rumores no terceiro nível mais íntimo, profundo e oculto (pressuposições básicas).

Os empresários devem sempre buscar a evolução e melhoria organizacional, sendo esta a base para o aumento da competitividade, uma das mais importantes tecnologias está centrada nas ciências comportamentais na administração, conhecida como D.O., uma poderosa ferramenta de melhoria da comunicação organizacional. O Desenvolvimento Organizacional (D.O.) é “uma abordagem de mudança planejada, cujo foco principal está em mudar as pessoas e a natureza e a qualidade de suas relações de trabalho. Em suma, o D.O. enfatiza a mudança cultural como base para a mudança organizacional – mudar a mentalidade das pessoas para que elas possam mudar e revitalizar a organização”(CHIAVENATO, 1999).

Outro ponto que tem uma forte influência sobre a eficácia da comunicação é a arquitetura, tamanho, estrutura e desenhos organizacionais, segundo Keith Davis (1999, p. 169)

A maneira como uma empresa se divide, horizontalmente, em níveis organizacionais e, verticalmente, em funções – como produção e vendas –, obviamente afeta a comunicação gerencial, pois divide a função administrativa global da empresa em pequenas tarefas, ou cargos, e define o relacionamento de cada uma dessas pessoas ligadas à gerência com o resto da empresa.

A hierarquia, a divisão do trabalho, a cadeia de comando, autoridade, responsabilidade e a delegação, possibilitam a democratização ou não das informações. Mesmo com algumas desvantagens, a estrutura em rede, matricial ou até mesmo híbrida com desenhos orgânicos, quando focada nas necessidades do mercado, respeitando os clientes internos, tem mais chance de resolver problemas macro e microambientais (organizações adaptativas), possibilitando a formação de cadeias de comando mais curtas, menos uni-

dades de comando, amplitude de controles, maior delegação e aumento das equipes de trabalho, resultando em eficácia na troca de informações.

O propósito principal do desenho organizacional é colocar a estrutura a serviço do ambiente, da estratégia, da tecnologia e das pessoas da organização. A estrutura organizacional deve ser desenhada para buscar a adequação de todas essas múltiplas circunstâncias que envolvem uma organização ou unidade organizacional.

Na verdade, o desenho organizacional é um tipo de solução de problemas. Ele varia entre dois extremos de um *continuum*: dos desenhos mecânicos aos desenhos orgânicos. (CHIAVENATO, 1999)

Com relação a nossa pesquisa, delimitando o tema, verifica-se que a rápida industrialização do estado do Paraná, acarretou uma série de transformações, principalmente na relação da racionalidade instrumental sobre a substantiva nas organizações. Distinguir entre racionalidade funcional e racionalidade substancial constitui passo primeiro na pesquisa de uma definição clara de ação administrativa e comunicativa. Podemos esboçar o raciocínio básico dessa ideia com a ajuda de Chester I. Barnard. Diz ele:

Os indivíduos vinculados a qualquer sistema cooperativo têm com ele uma relação dual – a relação funcional ou interna, que pode ser mais ou menos intermitente; e a relação individual externa, que é contínua, não intermitente. No primeiro aspecto, algumas das atividades da pessoa são meramente parte de um sistema não pessoal de atividades; no segundo aspecto, o indivíduo é estranho (*outside*), isolado ou oposto ao sistema cooperativo. (BARNARD, 1948, p. 17)

Com o objetivo de melhor explicar esse conceito busca-se a apresentação do Professor Fernando Guilherme Tenório:

A racionalidade instrumental ou funcional é o processo organizacional que visa alcançar objetivos prefixados, ou seja, é uma razão com relação a fins na qual vai predominar a instrumentalização da ação social dentro das organizações, predomínio este centralizado na formalização mecanicista das relações sociais em que a divisão do trabalho é um imperativo categórico, através do qual se procura justificar a prática administrativa dentro dos sistemas sociais organizados. Por sua vez, a racionalidade substantiva é a percepção individual-racional da interação de fatos em determinado momento. O que significa dizer que o ator social dentro das organizações (administradores e administrados) deveria desenvolver suas relações e forma de produzir segundo a sua maneira particular de perceber a ação racional com relação a fins. No entanto, isso não ocorre devido a “razões” que só a razão funcional procura explicar. As justificativas da necessidade de divisão do trabalho na sociedade e nas organizações em particular são por demais conhecidas para que mereçam novas explicações. Entender que a divisão do trabalho é uma condição necessária no processo produtivo dos entes sociais, dentro de dado contexto socioeconômico, não exige maiores explicações, já que ela promove a interdependência das ações produtivas. Entretanto, o que aqui nos interessa discutir é a maneira como essa divisão do trabalho é teoricamente justificada por meio de um conjunto de conhecimentos (teorias organizacionais), que não possibilita ao empregado manifestar dialogicamente sua razão. O que observamos é que o processo de trabalho, apesar das “modernidades” promovidas pelas teorias racionais funcionais, não diminui o espaço entre administradores e administrados, continuando a força de trabalho como uma mercadoria “comprada” para atuar no interior das organizações.

O conhecimento racional-funcional, mesmo quando produz metodologias que estimulam a “participação”, na realidade promove o distanciamento entre superiores e subordinados. Por mais “sistêmica” que seja a divisão do trabalho na concepção orgânico-funcional dos níveis estratégico, tático e operacional, não descaracteriza a hierarquização burocrática que rege as organizações. Mesmo quando essas metodologias propõem uma “mudança racional planejada”, a participação se tem restringido a determinadas camadas sociais dentro das organizações. Por exemplo, nos seminários e cursos que as empresas ou organizações públicas promovem, raramente são envolvidos o operário da fábrica ou funcionário administrativo da repartição pública. Geralmente é convocada a “classe média” – a teocracia – que, por “flutuar” despersonalizadamente entre os níveis hierárquicos, pode passar um fim de semana em hotéis discutindo os objetivos da organização quando, na realidade, discute é a sua estratégia de sobrevivência.

O que podemos verificar, a partir do taylorismo no conjunto das teorias organizacionais, é a promoção constante do ajustamento do empregado ao processo de produção, independentemente do potencial racional-substantivo que o homem traz consigo para dentro das organizações. E este ajustamento tanto atua junto ao trabalhador intelectual quanto ao trabalhador manual. O primeiro muitas vezes atua até de forma ingênua, não percebendo a reificação a que é submetido; o segundo é vítima do próprio processo discriminador resultante da divisão do trabalho. Muito deste ajustamento se deve ao enfoque acrítico que os cursos de Administração, notadamente aqueles de curta duração, transmitem aos alunos, por meio de conteúdos programáticos que reforçam o lado instrumental das organizações em prejuízo da emancipação do homem. Apesar de aqui não trabalharmos com dados estatísticos que confirmem as afirmações anteriores, poderemos verificá-las nas ofertas de cursos promovidos nessa área e no tipo de demanda que as empresas incluem nas solicitações endereçadas às consultorias de treinamento. (TENÓRIO, 1990, p. 6-7)

Estrutura da comunicação organizacional – fundamentos

Objetivando compreender a estrutura da comunicação organizacional, seus sistemas e funções, verificou-se que: a comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos – fonte, codificador, canal, mensagem, (mídia), decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo, tendo especial atenção com os ruídos, veja figura 1. Processo que se divide em duas etapas, a primeira, de transmissão da mensagem; a segunda, de recuperação, necessária para o controle da comunicação por parte da fonte. Lembrando, conforme o autor Francisco Gaudêncio Torquato que:

Essa visão torna-se rígida, se se pretende estabelecer uma aproximação com o modelo matemático-cibernético de N. Wiener. Preferimos identificar nos elementos que formam o processo comunicacional os condicionantes sociológicos e antropológicos que envolvem as fontes, os codificadores, os decodificadores e os receptores. São esses fatores que estão à disposição das organizações para o ordenamento e cumprimento de metas e objetivos. (TORQUATO, 1986)

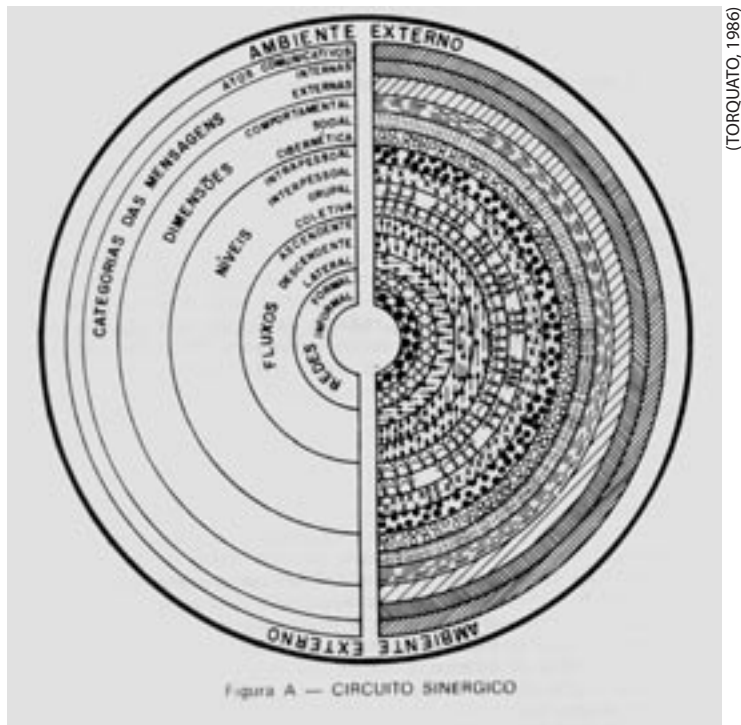


Figura 1 – Circuito sinérgico – resumo do espectro da estrutura da comunicação.

Para uma mensagem ser eficaz, o processo de codificação do emissor deve estar sintonizado com o processo de decodificação do receptor. Porém, existem basicamente três fatores que podem gerar ruídos nesse processo:

- **atenção seletiva:** o grande número de mensagens, faz com que o receptor selecione aquelas que mais chamam a atenção;
- **distorção seletiva:** os receptores podem distorcer a mensagem para ouvir o que desejam;
- **retenção seletiva:** as pessoas retêm no subconsciente apenas pequena fração da mensagem que as atinge, por isso a importância da repetição.

Há pouco mais de quarenta anos, em 1957, Colin Cherry publicou o livro, *On Human Communication*, onde delineia de modo quase informal os fundamentos possíveis para uma teoria da comunicação. A teoria da comunicação, segundo Cherry, começa na teoria da informação, que é sua base, e a teoria da informação seria sobreposta a semiótica. Isto quer dizer o seguinte: para Cherry, a comunicação nasce na tecnologia, nasce nas ciências duras, nas *hard sciences*. Apenas quando chegamos à sua superestrutura é que encontraremos fenômenos a serem tratados pelas ciências sociais. (DORIA & DORIA, 1999)

Comunicação possui dois polos: a cultura e os sistemas de comunicação. O que nos interessa é como esses polos interagem no desenho organizacional.

Participação dos trabalhadores nas empresas

Buscando ajudar a explicar os atos e fatos do comportamento humano quando do desenvolvimento de rumores nos grupos sociais, estudou-se as bases da essência comportamental como influenciador conjuntural nas organizações. O psicoterapeuta Carl Rogers resume suas tarefas em lidar com uma falha de comunicação.

Na pessoa emocionalmente desajustada, a comunicação interior entrou em colapso prejudicando, conseqüentemente, a sua comunicação com os outros. Em outras palavras, seus desejos inconscientes, reprimidos ou negados criaram distorções na sua maneira de se comunicar com as outras pessoas. Ela, portanto, sofre com os dois tipos de relacionamento, consigo mesma e com os outros. (ROGERS, 1995)

Outro ponto de estudo, demonstra a importância entre os sistemas de comunicação e a capacidade individual de saber ouvir.

Os negócios estão amarrados aos seus sistemas de comunicação. Essa comunicação, os gerentes estão descobrindo, depende mais da palavra falada do que da palavra escrita; e a eficácia da palavra falada não depende tanto da maneira como as pessoas falam quanto do modo como elas ouvem. (NICHOLS; STEVENS, 2001)

Profissionais altamente preparados, quase sempre são hábeis na técnica de minimizar e ou evitar conflitos (grande capacidade neurolinguística). Para isso, acabam desenvolvendo comportamentos de comunicação defensivos e podem estar, na verdade, contribuindo para aumentar a tensão, a desconfiança e os rumores. Para o especialista de Harvard Chris Argyris, esse profissional pode acabar desenvolvendo uma incompetência habilidosa, buscando sempre a autopreservação. “Com incompetência habilidosa e inconsciência habilidosa (decorrentes do modelo de uma volta), as pessoas podem não nos fornecer as informações certas”(ARGYRIS, 1999).

Aprendizado holístico da comunicação empresarial

Para compreender holística e sistemicamente os caminhos da comunicação empresarial, usou-se *A Quinta Disciplina*, de Peter M. Senge, onde o autor explica e define a origem do pensamento sistêmico:

As nuvens ficam pesadas, o céu escuro, as folhas giram no chão: sabemos que vai chover. Sabemos também que, depois da tempestade, a água da chuva alimentará os lençóis d'água, a quilômetros de distância, e que pela manhã o céu estará claro outra vez. Todos estes eventos estão distantes no tempo e no espaço, mas estão conectados em um mesmo padrão. Um tem influência sobre o outro, uma influência que, em geral, não é aparente. Só poderemos entender o sistema de uma tempestade contemplando o todo, não uma parte individual do padrão.

As empresas e os outros feitos humanos também são sistemas. Estão igualmente conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras. Como nós mesmos fazemos parte desse tecido, é duplamente difícil ver o padrão de mudança como um todo. Ao contrário, tendemos a nos concentrar em fotografias de partes isoladas do sistema, perguntando-nos por que nossos problemas mais profundos parecem nunca se resolver. O pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajustar-nos a ver como modificá-los efetivamente.

Embora as ferramentas sejam novas, a visão de mundo subjacente é extremamente intuitiva; experimentos realizados com crianças pequenas mostram que elas aprendem o pensamento sistêmico com muita rapidez. (SENGE, 1998)

Essa capacidade de ver o todo é parte fundamental para eficácia da comunicação empresarial, observa-se que qualquer ordem, mensagem ou ideia transmitida para os colaboradores, deve passar pela análise do seu impacto nas inter-relações de causa-efeito não lineares, possibilitando minimizar os ruídos e distorções de sua compreensão.

A prática do pensamento sistêmico começa com a compreensão de um conceito simples chamado *feedback*, que mostra como as ações podem se reforçar ou neutralizar (equilibrar) umas às outras. Ela permite aprender a reconhecer os tipos de “estruturas” continuamente recorrentes: a corrida armamentista é um padrão genérico ou arquétipo de escalada, pois, na sua essência, não difere de uma guerra entre duas gangues de rua, da dissolução de um casamento ou das batalhas publicitárias entre duas empresas de bens de consumo que disputam uma fatia de mercado. Por fim, o pensamento sistêmico forma uma linguagem rica para descrever uma ampla gama de inter-relacionamentos e padrões de mudança. Em última análise, o pensamento sistêmico simplifica a vida por ajudar-nos a ver os padrões mais profundos, subjacentes aos eventos e aos detalhes. (SENGE, 1998)

Na comunicação, a obtenção de *feedback* deve ser muito bem estudada junto aos receptores, buscando saber qual foi o conteúdo percebido da mensagem, as predisposições comportamentais e quais estímulos foram melhor compreendidos.

Com relação à linguagem, o autor comenta:

A realidade é constituída de círculos, mas nós vemos linhas retas. Aí estão nossas primeiras limitações como pensadores sistêmicos. Uma das razões que explicam essa fragmentação do pensamento deriva da nossa linguagem. A linguagem forma a percepção. O que nós enxergamos depende do que estamos preparados para ver. Os idiomas ocidentais, com sua estrutura sujeito-verbo-objeto, tendem a favorecer uma visão linear. Se queremos

ver os inter-relacionamentos do sistema como um todo, precisamos de uma linguagem de inter-relacionamentos, uma linguagem feita de círculos. Sem tal linguagem, nossa forma habitual de ver o mundo produz visões fragmentadas e ações contraproducentes – essa linguagem é importante para enfrentar de forma dinâmica problemas complexos e escolhas estratégicas, especialmente quando indivíduos, equipes e organizações precisam ver além dos eventos, penetrando nas forças que configuram a mudança. (SENGE, 1998)

Objetivando ampliar o conhecimento sobre aprendizado organizacional, maximizando a forma de comportamento interpessoal em conjunto com a comunicação intraempresarial, apresenta-se abaixo o quadro 2, com os dois modelos do autor Chris Argyris.

Quadro 2 – Os dois modelos de aprendizagem organizacional

Teoria: Modelo 1, de uma volta	Teoria: Modelo 2, de duas voltas
Valores preponderantes dos adeptos:	Valores preponderantes dos adeptos:
1. Ter controle unilateral das situações.	1. Utilizar informações válidas.
2. Esforçar-se para ganhar e para não perder.	2. Dar às pessoas o direito de optar livremente e com informações.
3. Suprimir os sentimentos negativos próprios e alheios.	3. Assumir responsabilidade pessoal no monitoramento da eficácia.
Estratégias de ação	Estratégias de ação
1. Defender a sua posição.	1. Criar situações ou ambientes em que os participantes possam ser originais e sintam um alto nível de gratificação pessoal (sucesso psicológico, afirmação, sensação de ser essencial).
2. Avaliar os pensamentos e as ações dos outros (e seus pensamentos e ações).	2. Proteger-se passa a ser um empreendimento conjunto e orientado para o crescimento (falam-se em categorias prontamente observáveis, tenta-se reduzir a cegueira em relação à própria inconsistência e incongruência).
3. Atribuir causas ao que quer que esteja tentando entender.	3. Proteger os outros é algo feito em paralelo.
Resultados de aprendizado	Resultados de aprendizado
1. Os resultados são limitados ou inibidos.	1. O aprendizado é facilitado.
2. Há consequências que encorajam os mal-entendidos.	2. Há uma redução gradual e constante dos mecanismos de defesa organizacionais.
3. Surgem processos de erro autoalimentáveis.	

(ARGYRIS, 1999, p. 12-20)

É importante lembrar que para efetivar esse *Modelo 2* de aprendizagem, são necessários alguns requisitos básicos, tais como:

- o planejamento e a comunicação organizacional devem ter como foco principal a criatividade;
- as ações cooperadas e harmoniosas com comprometimento internalizado, devem ser objetivos de longo prazo;
- a comunicação necessita fluir livre e confiável, gerando a interdependência e coesão.
- os colaboradores não devem temer em dizer a verdade;
- os conflitos devem ser rapidamente identificados e gerenciados.

Endomarketing

Muitas das soluções para melhoria na comunicação organizacional, passa pelo endomarketing, sendo de acordo com Wilson Cerqueira,

[...] a palavra em si significa marketing para dentro, o que se torna muito vago devido à abrangência do marketing.

De forma genérica, os sistemas de endomarketing consistem num conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa. Esses valores serão os paradigmas do comportamento individual e coletivo na busca de melhores índices de produtividade e qualidade em tudo que se faça. (CERQUEIRA, 1994)

Em conjunto com a comunicação integrada, estabelece uma base de relacionamento interpessoal, desenvolvendo a autoestima, facilitando a prática da empatia e da afetividade, de acordo com Cerqueira (1994),

São obrigatórios no início do processo de implantação do endomarketing o desenvolvimento dos valores essenciais, que a empresa escolheu para nortear as atitudes das pessoas para o comprometimento com seus sistemas de gestão, bem como para o estabelecimento de um clima adequado nas relações interpessoais.

Com a utilização do endomarketing a mensagem poderá ser adaptada para cada receptor, possibilitando dessa forma, a personalização da comunicação e das soluções focadas nas expectativas e desejos dos colaboradores e necessidades organizacionais.

A função da gerência, líder e/ou gestor é de fundamental importância para eficácia desse processo, observados a sua enorme necessidade de desenvolver e ou possuir competências objetivando atingir a visão sistêmica, seguindo como já apresentado nos modelos de aprendizado de duas voltas, de Chris Argyris, e fatores de conhecimento integrados.

Verifica-se que, para conquistar soluções, os empregados devem ser engajados, e para isso, as organizações usam basicamente a remuneração. A explicação administrativa é que as recompensas de ordem remunerativa são as únicas que podem servir aos objetivos de desempenho sistemático e preciso, porque o dinheiro é mensurável com muito maior precisão do que força, prestígio ou outro tipo de poder. Mas, é preciso considerar que o desempenho eficaz requer certo grau de cooperação voluntária, que não se consegue, por exemplo, com coerção.

Tecnologias da informação e da comunicação

Case Inepar: Quero-Quero

Modelo de gestão

Em 1989, percebendo as rápidas mudanças para a década seguinte, Atila no convocou sua equipe de colaboradores para a realização de um inovador plano de gestão, conhecido como programa Quero-Quero. O quero-quero é uma ave muito comum no sul do país e existe em grande número na sede da empresa mãe, em Curitiba. O nome que inspirou o projeto deve-se ao episódio ocorrido quando da mudança da divisão de eletrônica, eletromecânica e de semicondutores para a Cidade Industrial de Curitiba. Um casal de quero-quero habitava os jardins da nova fábrica, e quando, funcionários da Telepar, foram à empresa para instalar novos cabos de telefones, foram surpreendidos pelo ataque dos pássaros. Conhecidos pela valentia com que defendem seus filhotes, passou a ser utilizado como símbolo, no objetivo que a empresa pretendia implantar um novo programa de gestão. Ou seja, o **quero do trabalhador** com o **quero da empresa**, representando a união entre os objetivos de ambos. O projeto reúne em si, três subprogramas: comunicação, cultura e comprometimento com as principais ideias apresentadas a seguir.

O QUERO DA EMPRESA	O QUERO DO EMPREGADO
Comunicação, transparência e confiança	Comunicação, transparência e confiança
Produtividade crescente	Perspectiva crescente
Qualidade total	Qualidade de vida
Faturamento crescente	Remuneração crescente

O QUERO DA EMPRESA	O QUERO DO EMPREGADO
Novos produtos	Novos desafios
Soluções para os clientes	Soluções para sua vida
Crescimento como empresa	Crescimento como ser humano
Ser centro de excelência	Ser o melhor profissional
Desenvolvimento contínuo	Melhoria contínua
Economia crescente	Evitar retrabalho e desperdício
Satisfação da equipe	Benefícios inteligentes
Comprometimento da equipe	Comprometimento da empresa
Limpeza e organização	Limpeza e organização
Participação de todos	Participação da direção
Preservar o meio ambiente	Preservar o meio ambiente
Satisfação do cliente externo	Satisfação do cliente interno
Ambiente familiar	Ser integrante dessa família.
Motivação crescente da equipe	Sucesso crescente do empreendimento
Sentir orgulho do seu time	Ser orgulho da Inepar
SAÚDE – SUCESSO – FELICIDADE	SAÚDE – SUCESSO – FELICIDADE

Os dez mandamentos do Programa Quero-Quero

1. Não reinventar a roda; ganhar tempo.
2. Ouvir aqueles que fazem.
3. Propiciar os meios necessários para fazer.
4. Fazer coisas incomuns com pessoas comuns.
5. Atacar o maior mal que aflige as organizações: a falta de comunicação. Falar sempre a verdade.
6. Estimular a educação e a cultura.
7. Propiciar aos colaboradores (empregados e fornecedores) satisfação profissional e pessoal.
8. Criar na empresa um convívio familiar.
9. Modificar a relação capital-trabalho, provando que é possível haver confiança mútua.

10. Provar que tudo aquilo que é bom para o trabalhador também é para a empresa, e vice-versa.

Partindo do mandamento número 01, de que a roda não deveria ser reinventada, a Inepar estabeleceu como meta, para os anos 1990, atuar fortemente no ramo de telecomunicações, e finalizar todo ciclo para equipamentos – geração e distribuição de energia elétrica, com o mínimo de investimento possível e maior rapidez.

Na época da implantação do modelo de gestão, em 1990, a Inepar possuía 600 funcionários, tinha um patrimônio líquido de 38 milhões de dólares e registrou um faturamento de 63 milhões de dólares. Nessa época já possuía o tamanho das americanas GE, Motorola, Lucent, Mastec, Nortel, da italiana Stet, da alemã Siemens e das japonesas DDI e Nissho Iwai.

No ano seguinte (1991), outro importante passo foi dado na área de recursos humanos e no treinamento interno com a criação da Universidade Livre Inepar. Suas principais funções são listadas a seguir pela importância que têm hoje na empresa.

A Universidade Livre busca a reinvenção do ensino dentro da empresa. Baseada na aprendizagem contínua, alia conhecimentos teóricos com a prática, complementando e adaptando a formação acadêmica para a Inepar. Facilita a elaboração de cursos que tragam crescimento pessoal e profissional, ao mesmo tempo sejam estratégicos para a empresa. Desenvolve programas de:

1. especialização – gerenciamento, comportamento e marketing, por exemplo, onde os alunos têm que elaborar projetos para aplicação imediata na empresa.
2. módulos independentes – curta duração para complementar currículos, incentivar novas competências e habilidades, aumentando a empregabilidade. Exemplos: redação empresarial, “fale sem medo”, criatividade, sociologia etc.;
3. ensino básico – primeiro e segundo graus;
4. cidadão Inepar – encontros pontuais com abordagem na cultura corporativa e sua visão de negócios;
5. cursos técnicos para clientes e fornecedores;

6. guias do conhecimento – convênios com universidades, consultorias e instrutores internos e externos;
7. meios de aprendizagem – estudos de caso, viagens, debates, visitas, seminários, leituras complementares, cursos vivenciais de campo, dinâmicas, intranet, multimídia e banco de dados para pesquisa;
8. treinamento – “projeto Treinar para ser Treinado” – criado para estimular a transferência, internamente, de conhecimentos e experiências. O projeto propicia a todos os colaboradores, diretamente ligados com a capacitação de colegas, reivindicar um treinamento externo, não disponível na empresa;
9. treinamento no exterior em Centros de Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos pertencentes aos parceiros (alianças estratégicas). Bolsa de estudos para executivos, gerentes e técnicos em universidades americanas (MBAs).

Proposta para o novo modelo de gestão

Ao final de 1999 a Inepar inicia mudanças profundas em sua estrutura de poder. O grupo andara para trás, depois de um crescimento vertiginoso, de 1990 a 1997. Participou ativamente no processo das privatizações, a partir de 1998, envolvendo-se em tudo que podia nas áreas de telecomunicações e energia elétrica. No setor de energético venceu 13 de um total de 15 licitações. Na telefonia, a participação do projeto Iridium (Motorola) representava um grande prejuízo, pela entrada tardia do projeto e o sucesso da internet que tornou obsoleto o ainda não lançado projeto da Motorola. Passou a operar serviços de *paging*, provisão de acesso à internet, TV a cabo. Ficou enorme e em parte por causa disso fora de controle.

No início de 1999, o país sofreu com a desvalorização cambial e a elevação dos juros pioraram a situação da Inepar, carregada com dívidas de suas aquisições. Em junho de 2000 somavam 1,5 bilhões de reais, uma vez e meio o seu patrimônio líquido de 1999. Suas ações que valiam R\$15,00 em 1998 caíram para R\$3,61 no final do ano 2000. A empresa abriu demais o leque, não só dos negócios como geograficamente. Seus domínios vão do sul até o Amazonas. Numa economia em crise como a brasileira a diversificação tem um alto preço. A estratégia de crescer com endividamento só tem sucesso num país de riscos mais controláveis.

O maior de todos os problemas financeiros estava na fatia do consórcio Telemar, que arrematou a telefonia fixa em 16 estados, incluindo Rio de Janeiro e Minas Gerais. O BNDS aumentou a participação da Inepar de 70 milhões para 120 milhões numa redistribuição, devido aos acionista minoritários. A Inepar não tinha caixa para quitar sua parte no pagamento da concessão. A venda da participação ocorreu para o grupo Opportunity, por 56 milhões de reais. Também por problemas de caixa reduziu sua participação de 50% para 5% na Norte Brasil Telecom, operadora de celular no Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima.

Uma profunda reestruturação está em curso, iniciada em novembro de 1999. Prevê a saída da presidência de Atilano, que passará a ocupar o conselho, a contratação de dois novos executivos vindos do mercado e inúmeras mudanças em estudo. O novo formato prevê a separação em três áreas distintas de atuação: Indústria Construções e Serviços, Telecomunicações e de Energia. Na área industrial cinco diretorias (unidades de negócios) são ativadas especificamente. A primeira delas para equipamentos elétricos, sediada em Curitiba, que responderá pelas áreas de subestações, distribuição e controle de energia, compensação reativa, proteção e eficiência energética e equipamentos eletroeletrônicos. A segunda, responderá pela transmissão de energia, sediada em Jacareí (SP), responsável pela fabricação de torres para linhas de transmissão e energia, e torres de *telecontainers* para telecomunicações. A terceira responderá pelas Construções, Montagens e Serviços, com base na logística de Araraquara, será responsável pelos serviços de engenharia, construções e montagens industriais e pelo gerenciamento de projetos EPC (engenharia, suprimento e construções). A quarta cuidará de Bens de Capital, fornecendo equipamentos aos mercados de geração de energia, petróleo e gás, siderurgia e mineração, transporte metroferroviário e estruturas metálicas de grande porte. A quinta terá como responsabilidade as *Joint venture*, com sede em Curitiba, será responsável pelo relacionamento com os atuais sócios (GE Hydro, Siemens, Lucent, Mastec, Hubbell e Artech), além do desenvolvimento de novas alianças para áreas de negócio que necessitam de parceiros estratégicos globais. Com as cinco diretorias espera-se redução de custos administrativos e aumento da competitividade. A área de telecomunicações passará a ser concentrada em uma empresa independente, sendo controlados pela Inepar Telecom, em fase de estruturação. Os negócios nesse setor estão as operações Iridium Brasil (serviços de comunicação via satélite), Global Telecom (telefonia celular banda B no PR e SC), Damos Sudamérica (serviços de transmissão de dados via satélite) e a

participação no provedor de internet Onda, TV a cabo e *pager*. A Inepar Energia continuará como empresa independente respondendo pelos projetos de geração, distribuição, transmissão e comercialização de energia elétrica.

A parte administrativa detém, pelo novo modelo, a Unidade Estratégica de Recursos Humanos. Os itens que compõem o Programa Quero-Quero estão sendo revistos em função dos novos tempos, em conjunto é claro, visando atender as novas expectativas da empresa e dos colaboradores, em função dos novos parceiros e negócios.

As “estrelas” da Inepar

- Salários – política salarial é das mais agressivas (grande vantagem da empresa), a remuneração total está no topo, quando comparada com o mercado. Os funcionários de oito das dezoito empresas recebem bônus que variam de um a cinco salários.
- Os funcionários de sete das dezoito empresas recebem ações da Inepar, dependendo do seu desempenho e do tempo da empresa. Conhecido como Projeto Participação, distribui ações preferenciais, tem como proposta básica a motivação, o comprometimento com o trabalho e a equipe.
- Os funcionários podem efetivamente implantar sugestões – 79% das sugestões conseguem ser implementadas, há incentivo muito forte nessa questão.
- Oportunidade de carreira.
- Segurança e confiança na gestão.
- Orgulho do trabalho e da empresa.
- Clareza e abertura na comunicação interna.
- Camaradagem no ambiente de trabalho.
- Inovação no sistema de trabalho.
- Eliminação do cartão e relógio ponto – segunda empresa no Brasil a abolir o cartão ponto. A Inepar preferiu dar crédito à comunicação e deixar que o pessoal e as chefias se entendessem quanto à frequência ao trabalho. Cada responsável pela sua área específica administra seus

funcionários e acorda com eles os horários de trabalho. É mais fácil monitorar a minoria que falta do que a maioria que comparece. Por outro lado, também obriga que cada chefia converse com seus subordinados, conhecendo seus problemas, orientando-o a administrar seus horários.

Incentivo à cultura

No que se refere à capacitação profissional tem três objetivos básicos: conhecer a história da empresa, conhecer o que a empresa faz e conhecer o que os colegas fazem.

Projeto Memória Paranaense que procura resgatar os dados históricos do estado. Registra, cataloga e arquiva dados importantes, muitos deles através de entrevistas com pessoas importantes no cenário paranaense, cada uma dentro de sua especialidade.

Praça de leitura – na sede da Inepar, em Curitiba, há uma banca com livros, periódicos técnicos, revistas e jornais que chegam diariamente à empresa; disponibilizados para todos os interessados. Funciona também como biblioteca podendo haver empréstimos e liberdade total para manuseio dos informativos.

Parcerias com livrarias para exposição semanal de livros/revistas que são vendidos aos funcionários com descontos.

Programas de incentivo na área de vídeo, música (Coral Tom Inepar), teatro, exposição de arte. São exemplos desses incentivos: “Tributo a Dalva de Oliveira” de Benedito Izidoro Diniz; “Memória – A Arte de Nascer Índio” de Claudio Paciornik e “Oficina de Mágicas” de Antenor Delfino Bonifácio.

Planos de assistência médica

- PAMI – plano de assistência médica Inepar – criado em novembro de 1991 – parte dos recursos são custeados pelos funcionários e parte pela empresa. As receitas e despesas são informadas mensalmente aos associados, todos sabem onde foram empregados os recursos. Atende até o momento 3 566 pessoas. Possui rede de credenciamento com 250 médicos conveniados, 33 hospitais e 130 clínicas. O custo médio por usuário caiu de U\$70 no início de criação do plano para U\$30 atualmente.

- UNIODONTO – assistência odontológica, com clínica no interior da fábrica para os funcionários e clínica externa para os dependentes.

Fundação Inepar

A relação entre empresa e funcionários é um dos grandes destaques da Inepar. A fundação coordena programas de promoção de qualidade de vida, dentro e fora do ambiente de trabalho, deixando para trás os conceitos de “dar o peixe” ou “ensinar a pescar” e abraçando a convicção de que é preciso “aprender a pescar juntos”. Ou seja, todo programa tem um princípio de mão dupla, trazendo ao mesmo tempo benefícios para os colaboradores e a empresa.

AFISA – Associação dos Funcionários da Inepar – com funções sociais visa ao lazer disponibilizando, no interior da fábrica, salão de jogos, quadra de esportes, churrasqueiras, cantina, academia de musculação e educação física.

DAPS VÓ DURVINA – Ação e Promoção Social – visa atender a comunidades carentes de Curitiba. Promove cursos profissionalizantes em parceria com a Prefeitura Municipal de Curitiba. Higiene e limpeza, maquiagem, cabeleireiro, corte e costura, recepcionista, pintura em tecido e artesanato são alguns dos cursos promovidos.

Valores para a empresa

A empresa usa como símbolo uma figura formada por uma luneta, buscando a visão do futuro e sustentada por um tripé tendo na base, em cada um de seus vértices, *o cliente, os colaboradores e o acionista. Todos no conjunto atendendo à comunidade.* O cliente é solução e não problema. O acionista é o investidor. O colaborador representa os empregados, fornecedores, prestadores de serviços terceirizados e parceiros. A busca do equilíbrio no tripé é consequência da qualidade com menores preços, mais ganhos para os acionistas e maiores remunerações para os colaboradores. A luneta foca missão, visão e cultura, representando os valores da empresa.

Tem como política de meio ambiente, saúde e segurança, contribuir ativamente na preservação do balanço ecológico proporcionando bem estar aos clientes, aos fornecedores, aos talentos humanos da empresa e comunidade onde vivem.

Recrutamento e promoções internas

Dá preferência a jovens pobres. Caso apareçam dois MBAs, de origem social diferentes, o escolhido será sempre o de origem mais humilde. Se a pessoa chegou lá é porque tem muita garra, não ganhou de mão beijada, afirma Atilano. Essa concepção foi reforçada pelos estudos da Universidade de Austin, no Texas, com ex-alunos de seus cursos de MBA. Os 100 mais bem sucedidos na vida profissional eram originados de famílias mais humildes. As indicações de conhecidos são também valorizadas, principalmente dos amigos, “é quase um certificado de garantia da qualidade”, diz Atilano.

Os arquivos dos melhores currículos são também consultados com frequência, por pessoas treinadas para analisar e selecionar internamente os melhores candidatos. Da *holding*, sete das dezoito empresas, são centralizadas para efetuar o recrutamento. Nas *joint venture*, respeita-se a forma de contratar de cada multinacional, não havendo interferência da Inepar.

A forma de nomeações internas obedece a critérios de competência. A formação, produtividade e desempenho geral são considerados. Quanto mais puder ser agregado em termos de conhecimento, maiores são as chances de progresso.

Referências

ARGYRIS, Chris. **Aprendizado de 2 voltas**, HSM Management, nov-dez. n.17, 1999.

BARNARD, Chester I. **The Functions of the Executive** – Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1948.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 7 ed., 1999.

DAVIS, Keith. Comunicação gerencial e rede informal. *In*: Harvard Business Review. **Comunicação Eficaz na Empresa**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

DORIA, Francisco Antonio & DORIA, Pedro, **Comunicação**: dos fundamentos à internet. Rio de Janeiro: Ed. Revan, 1999.

ROGERS, Carl. **Tornar-se Pessoa**. Tradução Manuel José Carmo Ferreira e Alvamar Lamparelli. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

TENÓRIO, Fernando G. **Flexibilização Organizacional**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000, 1ª edição.

TENÓRIO, Fernando G. **Tem Razão à Administração?** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, fev./abr./1990, vol 24, p. 6-7.)

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Ed Summus, 1986, 5 ed.

NICHOLS, Ralph G. Ouvindo as Pessoas. *In*. **Comunicação Eficaz na Empresa** – Como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas – Harvard-Business Review Book. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999

NICHOLS, Ralph e STEVENS, Leonard A. Ouvir as pessoas. *In*: **Comunicação nas Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.



Novos desafios

Ergonomia e o ambiente de trabalho

O estudo científico da ergonomia traz a necessidade de adaptação do ambiente de trabalho ao homem, possibilitando a ampliação do conforto ao indivíduo, a melhoria das condições de trabalho e principalmente a prevenção de acidentes.

De modo prático, tendo como exemplo um escritório, os móveis deveriam ser ergonomicamente projetados para cada indivíduo, dentro das características do trabalho a ser executado. Essa ação reduziria os índices de muitas das doenças do dia a dia, ligadas a esforços e posturas inadequadas.

Está mais que comprovado que um trabalhador feliz e ergonomicamente adaptado pode produzir mais e melhor, com satisfação e saúde e foco na qualidade de vida.

O papel da ergonomia para a saúde

Um ambiente com muitos ruídos, baixa iluminação e problemas com o conforto térmico é o modelo ideal para estudar e medir a relação com o aumento do volume de faltas e doenças na empresa. A ergonomia é o remédio para melhorar as condições de trabalho e aumentar a eficácia do trabalhador.

Quando se observa um operador de máquina perfeitamente integrado com seu instrumento de trabalho, onde os controles, soluções operacionais e processos são de rápido e fácil acesso, com certeza os estudos ergonômicos foram utilizados em plenitude. Por outro lado, tive a oportunidade de observar, em uma empresa de refrigerantes, o responsável pela enchedora sair todo molhado, colorido, além de ter passado por vários momentos de risco embaixo da máquina. Nesse caso, percebe-se o quanto é importante o desenvolvimento de profissionais com competência para corrigir esse tipo de falha.

Homens, máquinas e controles

A busca da integração de homens e máquinas deve ser constantemente estudada, máquinas são projetadas respeitando algumas informações básicas que devem permitir ao seu operador o máximo de conforto e eficiência.

Devem ser estudadas as funções dos colaboradores, tais como: seu sexo, medidas (altura e peso) e projetar o seu desempenho em relação às atividades de trabalho. Tendo como exemplo uma menina de dezoito anos de um metro e sessenta com cinquenta quilos, que deseja “pilotar” uma retroescavadeira de quarenta toneladas, por oito horas/dia. Essa atividade, a partir da ciência ergonômica, deve gerar uma regulação no equipamento que possibilite um controle completo em suas mãos e depois de um dia de trabalho, ela deve sair sem dores.

O problema é que muitos estudos do ambiente empresarial são feitos pela média dos funcionários. O desafio está em estudar as limitações e possibilitar soluções econômicas e ergonômicas dentro do maior equilíbrio possível, dessa forma, a qualidade de vida no trabalho sai vencedora.

Auxílio científico

Disciplinas científicas e tecnológicas contribuem para a resolutividade ergonômica. Com relação a anatomia e fisiologia, aprende-se sobre a estrutura e funcionamento do corpo humano. A ciência antropométrica fornece as informações sobre as dimensões e estrutura do corpo humano. A psicologia fisiológica apresenta o funcionamento do cérebro e do sistema nervoso central. A psicologia experimental busca definir os parâmetros do comportamento desse ser na prática da empresa.

A medicina industrial relaciona as condições de trabalho que se apresentam como danosas ao homem, essa ciência também faz parte dos estudos ergonômicos.

Aplicabilidade da ergonomia

A ciência ergonômica deve ser planejada especialmente antes de montar qualquer função organizacional. Os processos, métodos, *layout* e controles devem ser todos antecipadamente desenhados na busca da eficácia e qualidade de vida do trabalhador.

A principal consequência da falta do estudo da ergonomia é a baixa produtividade, que pode caminhar para o perigo da falta de segurança na operação de uma máquina.

A ergonomia deve ter um foco na prevenção e redução do risco, observando o conforto físico e mental como objetivo de um programa de melhoria constante dentro e fora da empresa.

Liderando as mudanças

Modelo de liderança: Volvo

A Volvo do Brasil (VdB) ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade de 2009 é o exemplo deste modelo de mudança organizacional, com total suporte em sua liderança.

A Volvo tem como base de sua liderança, os princípios da Governança Corporativa.

Equidade e proteção das partes interessadas

O sistema de governança da VdB tem estruturas, políticas e monitoramento da gestão suportados pelos fundamentos do *The Volvo Way*, assegurando a transparência no relacionamento com todos os envolvidos. A partir de 2005, conforme orientação da AB Volvo, passou-se a incorporar o estado da arte de controle das demonstrações financeiras, com a adaptação e a implementação de práticas para atender a metodologia COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

Entre essas práticas, destaca-se a auditoria anual realizada pelo Departamento de Controles Internos (*Assessment of Management Controls*) em 2009, com 20 questões abrangendo os tópicos: (a) Controle do ambiente interno, (b) Avaliação de riscos, (c) Atividades de controle, (d) Informação e comunicação e (e) Monitoramento. A governança é reforçada por diretrizes específicas corporativas, sendo que a maioria tem mais de cinco anos de aplicação. A governança tem sido refinada pela introdução de práticas que asseguram a equidade entre todos os acionistas.

Valores e princípios

A Associação Volvo é responsável pelo estabelecimento e atualização dos valores e princípios organizacionais do grupo, consolidados no *The Volvo Way*, que sintetiza a filosofia empresarial do grupo e está sendo incorporado na cultura da VdB desde 1998, integrando todas as áreas e promovendo a co-operação entre todos os funcionários. O *The Volvo Way* é um conceito dinâmico e de longo prazo, constantemente avaliado e melhorado. Nas edições que incorporam mudanças, os funcionários são incentivados a enviar comentários e sugestões por meio da intranet e mediante orientações constantes no próprio manual distribuído. As últimas alterações ocorreram em 2004, após a incorporação da *Renault Trucks* no grupo e em 2007, com a versão em japonês. Está planejado o lançamento de uma versão revisada 2009/2010. O *The Volvo Way* está resumidamente apresentado abaixo.

The Volvo Way

Nossa missão – Ao criar valor para os nossos clientes, nós criamos também valor para os nossos acionistas. Nós usamos o nosso conhecimento para desenvolver soluções de transporte para clientes exigentes em setores selecionados, com níveis superiores de qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente.

Nós trabalhamos com energia, paixão e respeito pelas pessoas.

Nossa visão – Ser reconhecido como o fornecedor líder mundial em soluções de transporte comercial.

Nosso objetivo – Ser o número um em imagem de marca e satisfação dos clientes. Apresentar uma rentabilidade sustentável acima da média. Ser o primeiro ou segundo em tamanho ou ter um índice de crescimento superior.

Nossa cultura – No Grupo Volvo – com as nossas estratégias, marcas, culturas nacionais e diferentes perspectivas – ambicionamos criar uma cultura competitiva e atrativa, com base nos princípios do *The Volvo Way*.

Nossos valores – Qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente são os nossos valores corporativos fundamentais, estabelecidos pelos nossos fundadores em 1927. As nossas operações devem sempre ter como base a nossa preocupação com as pessoas.

Como trabalhamos – Foco no cliente, diálogo aberto, espírito de empresa, trabalho em equipe, liderança, energia, paixão e respeito pelas pessoas.

Do discurso à ação – Temos que ser empreendedores, estar aptos a passar do discurso à ação e progredir mais rapidamente do que os nossos concorrentes. Isso exige a capacidade de quantificar, medir e fornecer.

Ganhando a confiança do mundo – O nosso comportamento como indivíduos e enquanto organização assegura e enfatiza esses valores. Atuando em sintonia com os nossos valores e princípios, contribuímos para afirmar a credibilidade corporativa do grupo e preservar a nossa tradição de responsabilidade social. As nossas diretrizes éticas, delineadas no Manual de Conduta VdB, compreendem princípios empresariais fundamentais e o respeito pelos direitos humanos de acordo com as declarações das Nações Unidas.

Exercício da liderança

O exercício da liderança tem como base a cultura do Grupo, expressa mundialmente pelo *The Volvo Way*, Código de Conduta do Grupo Volvo e Manual de Conduta VdB. A estrutura formal, apresentada no perfil, é responsável por assegurar que a filosofia Volvo esteja presente em todas as decisões, considerando as necessidades de todos acionistas. As reuniões, pelos seus padrões (cronogramas, pautas e atas), constituem-se em mecanismos de exercício da liderança e propiciam as condições para integração, monitoramento e alcance dos objetivos estratégicos. No exercício da liderança, a direção (presidente, diretores da VdB e gerentes), interage com todos os acionistas, destacando-se as principais formas. *Management Team* e *Extended Management Team* atuam em forma de colegiado. O representante da planta fabril é o principal executivo para as questões relativas a fornecedores e o diretor de RH para as questões relativas à sociedade.

Práticas específicas para controle, avaliação e melhoria do desempenho do exercício da liderança, incluem:

- *Volvo Group Attitude Survey* (VGAS): os *workshops* realizados anualmente com todos os funcionários têm forte ligação com o desenvolvimento e o desempenho das lideranças, atingimento de resultados e satisfação dos funcionários com a liderança.
- uso do MEG da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade): resultados da avaliação anual indicam o desempenho do exercício da liderança em cada critério.

Observe abaixo o conceito do Manual de Conduta Volvo.

O manual de Conduta da VdB descreve os princípios de negócios, ambientais, direitos humanos e práticas no local de trabalho. Esse material está disponível, de forma eletrônica e impressa, a todos os funcionários, sendo responsabilidade das lideranças comunicar e demonstrar o conteúdo para as suas equipes.

O refinamento do Manual de Conduta VdB foi reconhecido ao ser selecionado na categoria “Valores e Transparência” do Guia Exame de Boa Cidadania 2006.

“O Grupo Volvo desfruta de uma inestimável reputação de honestidade empresarial no mundo inteiro, baseada numa consistente administração de negócios com integridade e em conformidade com as leis e regulamentos que orientam suas atividades. Os valores e responsabilidades empresariais do Grupo Volvo para um desenvolvimento constante são e continuam sendo refletidos, promovidos e implementados nas políticas, decisões e procedimentos do grupo.”

Disponível em: <www.volvogroup.com/Documents/codigo_conduta.pdf>.

Ampliando seus conhecimentos

Brasil enfrenta escassez de mão de obra qualificada

(EMPREENDEDOR, 2008)

Enquanto milhões de brasileiros buscam emprego, em algumas áreas sobram vagas por falta de candidatos que atendam às exigências das empresas.

Desde a década de 1970, o Brasil não sabe o que é ter vaga no mercado de trabalho sem a contrapartida de profissionais preparados. Mas o fato voltou a acontecer e a principal causa está baseada no perfil dos trabalhadores, geralmente inadequados à oferta de mão de obra disponível. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Esta-

tística (IBGE/Pnad), para cada grupo de três trabalhadores, somente dois encontram, em média, algum tipo de ocupação, sendo a maior parte precária.

De acordo com dados da pesquisa “Demanda e Perfil dos Trabalhadores Formais no Brasil em 2007”, produzida pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), a demanda do país não é para cursos de bacharelado, mas para formação de técnicos e tecnólogos. Enquanto 9 milhões de brasileiros buscam emprego, em algumas áreas sobram vagas por falta de mão de obra qualificada. Segundo o estudo, sobraram, em média, 25 mil vagas na indústria química e petroquímica, 23,9 mil na indústria de produtos de transporte, 21 mil na indústria de produtos mecânicos e 20,8 mil vagas na indústria extrativista mineral.

Daniel Guedes, diretor executivo de operações da Microlins, rede de ensino profissionalizante, afirma que somente no ano passado a empresa encaminhou mais de 140 mil jovens para o mercado de trabalho e cerca de 500 mil novos alunos se matricularam nas escolas. “Esperamos receber mais de 650 mil novos alunos em 2008. Trabalhamos baseados nas tendências do aumento da procura pelas áreas de petróleo e gás, onde já temos alguns cursos em fase experimental; aumento da procura por cursos técnicos e lançamento de cursos na área sucroalcooleira”, destaca.

Para Marcio Pochmann, presidente do Ipea, para tentar solucionar esse quadro é preciso repensar as políticas de emprego no Brasil. “O sistema de formação com a perspectiva que temos para os próximos cinco ou dez anos necessita ser reformulado. Não precisamos importar trabalhadores para suprir a demanda de determinados setores, mas qualificá-los e treiná-los para suprir as vagas existentes”, enfatiza.

O gerente técnico do Sistema Nacional de Emprego (Sine/SC), Osnildo Vieira Filho, compartilha da mesma opinião e ressalta que as empresas poderiam fazer o papel de qualificadoras da mão de obra, através de cursos técnicos promovidos internamente ou em parceria com alguma instituição especializada. “As empresas pedem mão de obra qualificada, mas na prática, poucas estão dispostas a pagar salários que realmente compensem o nível de exigência, o que resulta no crescimento de trabalhadores informais. A maioria prefere trabalhar por conta própria em vez de se submeter à baixa remuneração”, esclarece.

Para Ronei Cascaes, diretor da Proway Informática, empresa de desenvolvimento de soluções e treinamento na área de Tecnologia da Informação, sediada em Blumenau (SC), a constatação é unânime: falta mão de obra qualificada, sobretudo no setor de informática. “Essa é uma questão complicada para as empresas, pois se só tiverem poucos profissionais preparados para exercer determinada função, o custo para mantê-los será alto, sem falar na disputa do mercado por esses profissionais. Esse fato pode até inviabilizar a produção de uma empresa”, analisa.

Com o propósito de reverter esse quadro, a Proway, em parceria com a T-Systems, uma das líderes mundiais em serviços de Tecnologia da Informação e de Comunicações (ICT), pertencente ao grupo Deutsche Telekom, abriu inscrições para um treinamento gratuito em desenvolvimento de sistemas. A iniciativa deve capacitar quase cem candidatos para o mercado de tecnologia.

Demanda por profissionais da saúde

De acordo com o Programa Mais Saúde, do governo federal, devem ser criados, nos próximos anos, 3 milhões de novos empregos diretos e indiretos no setor da saúde, alcançando 12,5 milhões de postos de trabalho. Até 2013, está prevista a distribuição de 10 milhões de cadernetas de saúde para homens e mulheres acima dos 60 anos, que passarão a contar com acompanhamento adequado. Mas para que isso seja realmente possível, será necessário capacitar em torno de 60 mil profissionais em todo o Brasil e ampliar para 550 o número de equipes responsáveis pela saúde de 50 milhões de pessoas.

Para qualificar trabalhadores nessa área, instituições como o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) investem em cursos técnicos tradicionais e inovadores que aliam conhecimentos teóricos e práticos. “Nosso objetivo é colocar no mercado profissionais treinados para atender às demandas do setor de maneira eficiente”, destaca o diretor do Senac/SC Rudney Raulino. A instituição, que existe em Santa Catarina há 60 anos, é destaque na área da saúde com cursos de Enfermagem, Radiologia, Segurança no Trabalho, Biodiagnóstico, Saúde Bucal, Saúde Visual, Estética e Reabilitação.

Com tantas oportunidades de capacitação e a afirmativa do governo federal de que serão abertos novos postos de trabalho, o cenário da

saúde está em plena expansão. Segundo Rodney, esses processos de reforma do setor exigem profissionais com novas competências e muita qualidade. As equipes do Programa de Saúde da Família, por exemplo, necessitam de técnicos em enfermagem, higiene dental, auxiliares de consultório dentário, agentes comunitários de saúde, entre outros. “Com a criação de novas tecnologias e as constantes mudanças no ambiente da saúde, os trabalhadores deverão buscar aperfeiçoamento para não ficarem à margem do mercado”, afirma.

Referências

EMPREENDEDOR. **Brasil Enfrenta Escassez de Mão de Obra Qualificada**. Publicado em: 14/04/2008. Disponível em: <www.pnbe.org.br/website/artigo.asp?cod=1856&idi=1&moe=76&id=7453>.

COUTO, Araujo Hudson. **Ergonomia Aplicada ao Trabalho**. Belo Horizonte: Ergo Editora, Volumes 1 e 2, 1995.

CRONEY, John. **Antropometría para Diseñadores**. Barcelona: Gustavo Gili, 1978. 173p.



Novos rumos

A administração de excelência passa por critérios estruturados da Fundação Nacional da Qualidade, abaixo apresentam-se esses novos rumos.

Critérios da excelência

Os *Critérios de Excelência* da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial. São construídos sobre uma base de conceitos fundamentais essenciais à obtenção da excelência do desempenho.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, pode ser útil para a avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização, do setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, seja de porte pequeno, médio ou grande.

Ao término de uma autoavaliação, caso a organização sinta necessidade de conhecer e aprofundar seus conhecimentos em ferramentas de gestão para cada critério recomenda-se também a leitura dos *Cadernos de Excelência*, disponíveis para *download* gratuito no Portal FNQ.

A incorporação dos *Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão* às práticas da organização de maneira continuada e em consonância com seu perfil e estratégias é enfatizada pelo Modelo.

Utilizando os Critérios de Excelência como referência, uma organização pode realizar uma autoavaliação e obter um diagnóstico exato da gestão organizacional, além de poder se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).

Histórico

A FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – é o maior centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Há 16 anos, a entidade promove a qualidade da gestão empresarial, con-

tribuinando para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil. Instituída em 11 de outubro de 1991, a FNQ é uma organização não governamental sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).

Disseminar os Fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil – essa é a missão da Fundação Nacional da Qualidade.

O Prêmio Nacional da Qualidade

O Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) é um reconhecimento à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. O Prêmio busca promover:

- amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e
- ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

Algumas organizações que foram premiadas com o PNQ são:

- Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, na categoria “Organizações sem Fins Lucrativos” – PNQ 2002.
- Bahia Sul Celulose S.A., na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2001.
- Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2000.
- Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental, na categoria “Médias Empresas” – PNQ 1999.
- Caterpillar Brasil, na categoria “Manufaturas” – PNQ 1999.
- Siemens – Unidade de Telecomunicações, na categoria “Manufaturas” – PNQ 1998.
- Weg – Unidade Motores, na categoria “Manufaturas” – PNQ 1997.
- Copesul Companhia Petroquímica do Sul, na categoria “Manufaturas” – PNQ 1997.

- Citibank – Unidade *Corporate Banking*, na categoria “Prestadoras de Serviços” – PNQ 1997.

Fundamentos da Excelência

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes de classe mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais. Os fundamentos em que se baseiam os Critérios de Excelência da FNQ são:

- Pensamento sistêmico: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
- Aprendizado organizacional: busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
- Cultura de inovação: promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
- Liderança e constância de propósitos: atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes.
- Orientação por processos e informações: compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
- Visão de futuro: compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.
- Geração de valor: alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes integrantes.

- Valorização das pessoas: estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
- Conhecimento sobre o cliente e o mercado: visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
- Desenvolvimento de parcerias: desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para as partes.
- Responsabilidade social: atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)

É concebido tendo como base os Fundamentos da Excelência, sendo constituído por oito critérios:

1. Liderança.
2. Estratégias e planos.
3. Clientes.
4. Sociedade.
5. Informações e conhecimento.
6. Pessoas.
7. Processos.
8. Resultados.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é representado pelo diagrama mostrado a seguir, o que permite ao administrador obter uma visão sistêmica da gestão organizacional.

A figura representativa do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de Informações e Conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de Resultados.

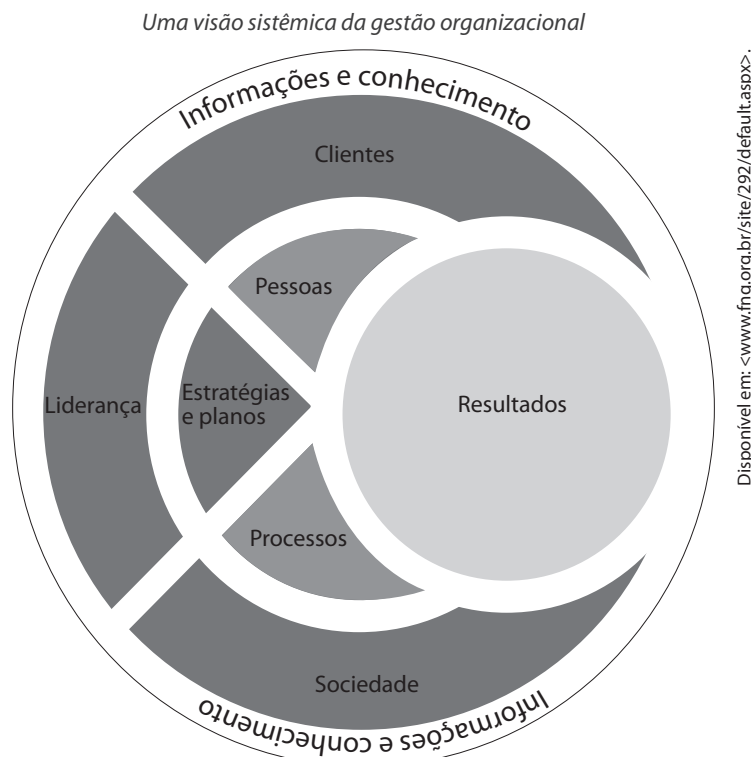


Figura 1 – Modelo de excelência da gestão® (MEG).

Referências

CRITÉRIOS de Excelência – **PNQ 2008 – Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional**. São Paulo: FNQ, 2008a.

MORENO, J.A. **O Modelo de Excelência de Gestão do Prêmio Nacional da Qualidade** – PNQ: análise da evolução dos critérios de excelência. Dissertação (Mestrado) Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru, 2008.



Anotações

This image shows a single page of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

