



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MÓDULO DE TEXTOS TEMÁTICOS
IADM 200 & ADM F52

***MÓDULO DE TEXTOS TEMÁTICOS
INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO - (ADM 200) &
HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR (ADM F52)***

Mensagem da Profa. Ivone Freire Costa para seus alunos de 2011.





UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MÓDULO DE TEXTOS TEMÁTICOS
IADM 200 & ADM F52

Todas as teorias de organização são fundamentadas em uma filosofia da ciência e uma teoria da sociedade, quer os teóricos estejam conscientes disto ou não. Para muitos, esta pode parecer uma afirmação injustificadamente banal e simplista. Na verdade, muitos teóricos parecem estar inconscientes ou, no mínimo, ignorar os pressupostos que as várias teorias refletem.

Burrell Gibson & Gareth Morgan

Para ser o que sou hoje, fui vários homens. E, se volto a encontrar-me com os homens que fui, não me envergonho deles. Foram etapas do que sou. Tudo o que sei custou as dores das experiências. Tenho respeito pelos que procuram, pelos que tateiam, pelos que erram...

Goethe

Você não pode ensinar nada a um homem; você pode apenas ajudá-lo a encontrar a resposta dentro dele mesmo.

Galileu Galilei

SUMÁRIO

T01. O AMBIENTE NUMA PERSPECTIVA HISTÓRICA	6
A Revolução Industrial	6
A Era da Produção em Massa	7
A Era do Marketing em Massa	8
Transição para a Era Pós-industrial	9
T02. A Função Gerencial no Mundo Contemporâneo	14
Mitos e Verdades Mais Comuns Sobre as Funções do Dirigente	18
T03. A Ciência e a Arte de Ser Dirigente	19
Quadro 1. Significado e Objetivo de Habilidades Gerenciais	21
A Insuficiência do Senso Comum	22
Quadro 2. Mitos Sobre Qualidades Básicas e Suficientes para o Exercício de Funções Gerenciais	24
O Alvo do Aprendizado. Todos os Gerentes como Dirigentes de Alto Nível	25
Quadro 3. Discrepâncias entre Perspectivas Clássica e Moderna das Funções Gerenciais por Nível Hierárquico	26
Os Limites e Prioridades do Conhecimento Gerencial	27
Liderança e Habilidades Interpessoais	28
Quadro 4. Áreas do Conhecimento Administrativo e sua Importância na Formação de Dirigentes	28
T04. Gerenciando a Influência: A Participação e o Uso Positivo do Poder na Solução de Conflitos	33
Bases Sociais da Participação: A Ambiência Social e a Complexidade Organizacional	33
Quadro 1. Bases Sociais da Participação	33
Democratização das Relações Sociais	34
Desenvolvimento da Consciência de Classe e de Agrupamentos profissionais	34
Aumento do Nível Educacional	35
Velocidade das Mudanças	35
Intensidade da Comunicação	35
Bases organizacionais da Participação: O Conflito e a Cooperação	36
Quadro 2. Atitudes Individuais com Relação à Participação	38
Perspectiva Pluralista do Poder Organizacional	39
Formas de Participação	41
Autogestão: A Participação por Autonomia	48
Motivação Para Participar: Priorizando os Ganhos Coletivos	49
O Dirigente e a Participação	50
Quadro 3. Funções Positivas da Participação por Dimensões Específicas	51
T05. IMPLANTANDO IDÉIAS NOVAS: Criatividade, Inovação e Cultura Organizacional.	55

Inovação: A Prática da Ideia Nova	55
Quadro 1. Inovação como Processo Organizacional de Gerenciar Idéias Novas	56
Desenvolvimento de Idéias Novas: Estimulo à Criatividade	56
Aceitação e Coletivização de Ideais Novas	58
Implantação de Ideias Novas: Das Condições Organizacionais e Gerenciais	59
Natureza Organizacional da Inovação	59
Inovação É Um Processo Cultural.	60
A Inovação É Um Processo Conflitivo.	63
Natureza Gerencial da Inovação:	64
Quadro 2. Recomendações para Adquirir Condições Organizacionais e Individuais Favoráveis à Inovação	65
Transfira Acentuadamente Poder e Iniciativa	65
Adote a perspectiva globalista na abordagem de problema	65
Procure Alcançar Flexibilidade Organizacional e Administrativa	66
Favoreça e Mantenha Comunicações Francas e Autêntica	66
Crie Incentivos e Recompensas à Iniciativa de Mudanças	67
Trate com Equidade Direitos e Prestígios Individuais	67
Considere Fracassos Anteriores e Problemas Pendentes	67
Destrua a Armadilha dos Hábitos	68
Olhe Para a Frente, A venture Sempre, mas Devagar	68
Reforce e Reconstrua Sempre uma Postura Otimista Perante a Vida	68
Procure Sentir-se Útil Diante dos Problemas	69
Opte pela Ação e pelo Desenvolvimento Pessoal	69
Inovação na Organização Ccontemporânea: O Ritual Permanente da Transição	70
T06. AS FUNÇÕES DO EXECUTIVO	71
Manuntenção das Comunicações na Organização	72
O Esquema de Organização	73
Pessoal	73
Organizações Executivas Informais	75
O Asseguramento de Serviços Essenciais dos Individuos	76
A Formulação de Propósitos e Objetivos	78
T07. Burocracia: poder, organização ou grupo social	80



ANSOFF, H. Igor. O Ambiente numa Perspectiva Histórica. In: _____. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas. 1990.

T01. O AMBIENTE NUMA PERSPECTIVA HISTÓRICA

"Os problemas da economia norte-americana têm uma tendência enervante de serem hoje algo diferente do que se pensava que eram ontem". (CAROL J. LOOMIS)

"Tendência não é destino". (RENÉ DUBOIS)

A Revolução Industrial

A moderna história do comércio dos Estados Unidos começa, aproximadamente, nas décadas de 1820 e 1830. Em primeiro lugar, a construção de uma rede de canais e, em seguida, de um sistema ferroviário de um extremo ao outro da nação desencadeou um processo de unificação econômica do país. Um fluxo de invenções básicas - a máquina a vapor, a máquina de beneficiar algodão, o processo de produção de aço de Bessemer, a vulcanização da borracha - proporcionou a base tecnológica para uma rápida largada industrial. A invenção tecnológica avançou junto com a invenção social e o desenvolvimento de uma das organizações mais bem-sucedidas e influentes na história da firma comercial.

Por volta de 1880-1900, estava montada uma moderna infra-estrutura industrial. A mesma unificou o país em um mercado comum norte-americano. A firma emergiu como um instrumento central e privilegiado e um instrumento central de progresso social. Este período, nos Estados Unidos, que se tornou conhecido como a "Revolução Industrial", foi um período de extraordinária turbulência estratégica. Os primeiros empreendedores industriais devotaram a maior parte de suas energias à criação da moderna tecnologia de produção, estabelecendo em torno dela a tecnologia organizacional e demarcando suas parcelas do mercado. O conceito de concorrência, da forma hoje conhecida não começou sua evolução antes da década de 1880. O conceito anterior era de dominar ou absorver o concorrente. O marketing moderno, como o conhecemos hoje, ainda não tinha sido desenvolvido.

A Era da Produção em Massa

A partir de 1900, o centro das atenções se deslocou para o desenvolvimento e a consolidação da estrutura industrial-criada durante a Revolução Industrial. Este novo período, que durou até a década de 1930, foi denominado a "era da produção em massa" e, como o nome sugere, o foco da atividade industrial concentrou-se na elaboração -e aperfeiçoamento da produção em massa, que, progressivamente, diminuiu o custo unitário dos produtos. O conceito de marketing era direto e simples: a firma que oferecesse um produto padronizado, ao preço mais baixo, seria a vencedora. Esta idéia foi sucintamente resumida na frase de Henry Ford (o primeiro da estirpe dos Ford), que, em resposta a uma sugestão a favor da diferenciação do produto, respondeu a seu pessoal de vendas: "Ofereça-lhes um automóvel (Modelo T ou *Fordeco Bigode*) de qualquer cor, desde que seja preta."

Havia muitos problemas a serem resolvidos, porém a preocupação a respeito de desafios estratégicos não era um deles. As linhas industriais estavam bem traçadas e a maioria das indústrias ofereciam oportunidades promissoras. O induzimento à diversificar em novos ambientes atraía apenas as firmas mais aventureiras. Havia uma maioria que se satisfazia com suas próprias perspectivas de crescimento. Era óbvio que as companhias de aço se situavam na "indústria do aço", as companhias automobilísticas se situavam na "indústria automobilística".

Como resultado, a atenção gerencial se voltava para dentro, visando à eficiência do mecanismo produtivo.

A conseqüência foi um conjunto de percepções, atitudes e preferências administrativas que, mais tarde, vieram a ser conhecidas como "mentalidade produtiva".

Na frente política, o setor comercial se encontrava bem protegido contra a interferência externa. A "interferência" do governo na livre empresa era infreqüente. Quando houvesse necessidade, podia-se esperar que o governo executaria uma política econômica protecionista. Quando as empresas comerciais transgredissem flagrantemente as normas sociais, reagia o governo através da limitação das liberdades da ação comercial, aplicando, por exemplo, a legislação antitruste, ou contrária ao conluio antipreços. Estes eventos eram ocasionais, pois a maior parte do tempo a fronteira do ambiente comercial permanecia inviolada. Foi este sentido de centralização do setor comercial que levou "Engine Charlie" Wilson, um dos presidentes da General Motors, a dizer: "O que é bom para a General Motors, é bom para o país."

A Era do Marketing em Massa

No decorrer dos primeiros trinta anos do século, o sucesso foi conquistado pela firma que oferecesse o preço mais baixo. Os produtos eram, de modo geral, não diferenciados e a capacidade de produzir ao preço unitário mais baixo constituía o segredo para o sucesso. No entanto, por volta da década de 1930, a demanda por bens de consumo básicos caminhava em direção à saturação. Com "um automóvel em cada garagem e um frango em cada panela", o consumidor, cada vez mais afluyente, começou a exigir mais do que o desempenho básico. A demanda pelo tipo de produto da natureza do Modelo T (*Fordeco Bigode*) começou a declinar.

Nos primeiros anos da década de 1930, a General Motors desencadeou um deslocamento da mentalidade de produção para a de mercado. A introdução da mudança anual de modelo simbolizou o deslocamento dos produtos padronizados para os diferenciados. Em contraste com a "orientação para a produção" anteriormente existente, o novo segredo do sucesso começou a se deslocar para a "orientação para o marketing". O Sr. Ford, tendo tentado substituir um Modelo T padronizado por um Modelo A padronizado, foi forçado a seguir o exemplo do multimodelo da *General Motors*. A promoção, a publicidade, a venda e outras formas de influenciar o consumidor se tornaram preocupações primordiais da administração.

O deslocamento em direção à orientação para o marketing significou um deslocamento de uma perspectiva introvertida e voltada para dentro de si mesma para uma perspectiva extrovertida e aberta. Significa, também, uma transferência do poder de administradores com mentalidade de produção para administradores com mentalidade de marketing. O conflito interno e a luta pelo poder eram a consequência mais freqüente. Porém, além da luta pelo poder, os administradores resistiam ao deslocamento pelo fato de o mesmo requerer a aquisição de novas habilidades e facilidades, o desenvolvimento de novas abordagens para a solução de problemas, modificações de estrutura e de sistemas, e a aceitação de novos níveis de incerteza a respeito do futuro, fatores estes dispendiosos, que exigem tempo e que são psicologicamente ameaçadores. Nas indústrias de processamento e nas indústrias de produção de bens duráveis, a penetração do marketing ocorreu muito lentamente. Quando confrontadas com a saturação, as firmas nestas indústrias se contentavam com o crescimento reduzido sob a orientação para a produção, em vez de se lançarem ao doloroso processo de deslocamento em direção ao conceito de marketing. Foi somente após a Segunda Guerra Mundial que muitas dessas indústrias se viram impulsionadas por novas tecnologias, primeiramente, em direção a uma tardia orientação para o marketing e, logo em seguida, em direção à turbulência mais acentuada da era pós-industrial.

As indústrias de bens de consumo e as indústrias de produção tecnologicamente intensivas adotaram, desde o início, a orientação para o marketing. Verificava-se, com muita frequência uma mudança de posição: o marketing começou a dominar as operações às expensas da eficiência da produção. Para compensar esta transposição, emergiu um "conceito de marketing total" que estabeleceu o equilíbrio entre as demandas conflitantes do marketing e a produção. A emergência deste equilíbrio na repartição das prioridades ocorre gradualmente, este equilíbrio ainda se nota na maioria das firmas progressistas.

A era da produção em massa acentuou, enormemente, a turbulência de marketing do ambiente. A atividade estratégica, capaz de provocar mudanças na empresa, que decresceu durante o período de produção em massa, foi, também, acentuada, porém de forma menos drástica. Nas indústrias de base tecnológica, o desenvolvimento de novos produtos tornou-se uma atividade importante desde o início do século. Um dos marcos históricos disto foi o estabelecimento dos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento intra-empresariais em companhias tais como Du Pont, Bell Telephone e General Electric, passo este que institucionalizou a inovação dentro da firma.

Nas indústrias de bens de consumo de baixa intensidade tecnológica, o advento da mudança anual de modelo gerou uma demanda pelo incremento da melhoria dos produtos, melhor embalagem, atrativos, cosméticos etc. No entanto, com significantes exceções, a mudança nos produtos e nos mercados foi evolucionária, em vez de revolucionária. A focalização da atenção sobre os mercados e os produtos correntes dominou a preocupação com o potencial de lucros futuros.

Durante a era industrial, a maioria das grandes mudanças no ambiente partiu das principais firmas agressivas, que ditaram o estilo e o ritmo do progresso. Assim sendo, com ampla justificativa, o comércio podia reclamar o controle de seu próprio destino. Não há dúvidas de que a iniciativa comercial às vezes produziu uma cadeia invisível de conseqüências adversas que conduziu à "perda de controle" periódica, como por exemplo as recessões recorrentes. Porém estes incidentes foram considerados como o preço da liberdade de concorrência, que valia a pena ser pago para "se dar vazão" ao "Vapor econômico", a fim de permitir a retomada do progresso. Estas "surpresas" periódicas eram consideradas como exceções em um mundo que, de outra maneira, desconhecia as surpresas.

Transição para a Era Pós-industrial

A partir dos meados da década de 1950, os eventos que se acumulavam e se aceleravam começaram a modificar as fronteiras, a estrutura e a dinâmica do ambiente comercial. As firmas se confrontavam, cada vez mais, com desafios novos e inesperados, cujo

alcance era tão longo que Peter Drucker denominou a nova época de "era da descontinuidade". Daniel Bell deu-lhe o título de "era pós-industrial" - expressão esta que adotaremos em nossa discussão. Hoje, a mudança continua ocorrendo a um ritmo que nos permite predizer, com convicção, que a presente escalada da turbulência persistirá durante, pelo menos, 10 a 15 anos. Estamos convencidos de que podemos predizer, também, que, como aconteceu em outras épocas na História. A turbulência de hoje se constituirá em um sintoma da transição da sociedade para um novo conjunto de valores e estruturas. É bem mais difícil predizer quando a sociedade começará a assentar-se uma vez mais, a fim de absorver e explorar a mudança acumulada. Assim sendo, é melhor que se dê a esta época a designação de período de transição para a era pós-industrial.

Para um observador que se encontre do lado de fora, os problemas comerciais dos períodos de produção e de marketing de massa podem parecer simples em comparação com a nova turbulência. A atenção única e irrestrita do gerente centralizava-se no "negócio de dedicar-se ao negócio". Ele contava com um conjunto de tipos de mão-de-obra disposto a servir-lhe (desde que os salários fossem aceitáveis), e atendia aos desejos de um consumidor receptivo. Ele se via preocupado apenas de forma secundária com problemas esotéricos de tal natureza como tarifas, taxas de câmbio monetárias, diferenciais de taxas de inflação, diferenças culturais e barreiras políticas entre os mercados. A pesquisa e o desenvolvimento se configuravam como ferramenta controlável para o aumento da produtividade e a melhoria dos produtos. A sociedade e o governo, embora se postassem cada vez mais em guarda contra as tendências monopolísticas e a conclusão na concorrência eram, essencialmente, parceiros amistosos na promoção do progresso econômico.

No entanto, os administradores que exerceram atividades nas firmas durante os períodos iniciais verificaram que os problemas eram muito complexos, exigiam muito esforço e representavam um grande desafio. Fora da firma, o administrador tinha de lutar, constantemente, por sua parcela do mercado, prever as necessidades dos clientes, proporcionar as entregas em tempo oportuno, produzir produtos de superior qualidade, fixar os preços a níveis competitivos e assegurar a retenção da lealdade do cliente. Internamente, tinha de lutar constantemente pelo aumento da produtividade, utilizando melhor planejamento, organização mais eficiente do trabalho e automatização da produção. Continuamente, tinha de contender com as exigências dos sindicatos e, mesmo assim, manter o nível de produtividade, reter sua posição de concorrência no mercado, distribuir dividendos aos acionistas de forma a

inspirar-lhes a confiança e gerar ganhos que pudessem ser retidos a níveis suficientes para atender aos requisitos de crescimento da companhia.

Era muito natural, por conseguinte, que um gerente, sobrecarregado com suas tarefas, abordasse inicialmente os sinais pós-industriais praticamente da mesma maneira que abordava as recessões econômicas periódicas. A inflação, as crescentes restrições governamentais, a insatisfação dos consumidores, a invasão de concorrentes estrangeiros, as novas conquistas tecnológicas, a mudança das atitudes com relação ao trabalho - cada uma destas mudanças foi tratada, inicialmente, como uma distração do "negócio de dedicar-se ao negócio" a ser enfrentada e superada na expectativa de um retorno a uma focalização sobre o marketing e as operações.

Como resultado, da mesma forma que ocorreu no deslocamento anterior de uma orientação para a produção a uma orientação em direção ao marketing, o deslocamento em direção a uma orientação pós-industrial é lento e está ainda sujeito à resistência de muitas firmas, pelo fato de o mesmo introduzir novas incertezas, representar uma perda de poder, requerer novas percepções e novas habilidades. A resistência à mudança muitas vezes conduz a uma lacuna entre o comportamento de uma firma e os imperativos do ambiente. A firma continua a concentrar sua atenção sobre o marketing, desconsidera as mudanças tecnológicas e políticas; continua a apoiar-se em precedentes perdidos no passado, cuja experiência de há muito deixou de ser um guia confiável do futuro. As atitudes gerenciais podem ser aptamente resumidas no provérbio popular francês: "*Plus ça change. plus c'est la même chose.*"

Mas, na verdade, não é *la même chose*, a causa fundamental da nova turbulência é a chegada da afluência econômica. A era da produção em massa representa um impulso no sentido de atender o conforto físico básico e as necessidades de segurança da população. A era de marketing de massa levantou as aspirações, deslocando-as do conforto e da segurança para um anseio por afluência. A era pós-industrial é a chegada da afluência.

A satisfação das necessidades de sobrevivência e o crescimento paralelo do poder aquisitivo discricionário modificam os padrões de demanda do consumidor. As indústrias que atendiam às necessidades básicas na era industrial atingem a saturação. Estas indústrias não entram necessariamente em declínio. Porém seu crescimento se torna mais lento. Novas indústrias emergem e passam a atender às demandas dos afluentes - bens de consumo de luxo: recreação, viagens, serviços, etc.

A tecnologia afeta, fundamentalmente, tanto a oferta quanto a demanda. Os investimentos maciços do tempo de guerra em pesquisa e desenvolvimento geram novas indústrias com base tecnológica, enquanto provocam a obsolescência em outras. Procedendo internamente da firma, alimentado pelo progresso tecnológico o "monstro P & D" adquire uma

dinâmica própria que, por sua vez, gera produtos não solicitados, aumenta a intensidade tecnológica da firma e direciona os impulsos de crescimento da firma de maneira independente e, às vezes, a despeito das aspirações da gerência.

A chegada da afluência lança a sombra da dúvida sobre o crescimento econômico como o principal instrumento do progresso social. As aspirações sociais deslocam-se da "quantidade" para a "qualidade" de vida. O gigantismo industrial afigura-se, cada vez mais, como uma ameaça, tanto para a eficiência econômica através das práticas monopolistas, quanto para a democracia através dos complexos "industriais governamentais". As grandes empresas são acusadas pela sua falta de criatividade, ao mesmo tempo imoral e "gananciosa de lucros", e de sua incapacidade de aumentar a eficiência, enquanto aumentam em tamanho. A aquisição de outras firmas é contestada, pois se considera que isto elimina a concorrência. São feitos estudos no sentido de promover o desmembramento das firmas gigantes. A ética do crescimento, que se constituía em um farol para guiar o comportamento social, começa a declinar. São propostas alternativas de "crescimento zero", sem que se tenha, entretanto, uma compreensão clara sobre a maneira de reter a vitalidade social no momento em que pare o crescimento.

O realinhamento das prioridades sociais faz voltar a atenção para os efeitos colaterais negativos do comportamento pautado pela busca do lucro: a poluição ambiental, as flutuações na atividade econômica, a inflação, as práticas monopolistas, a "manipulação" do consumidor através da obsolescência artificial, a publicidade extravagante, a divulgação incompleta dos fatos e a baixa qualidade dos serviços pós-venda. Todos estes efeitos já mostram indícios de que constituem um preço excessivamente elevado para se pagar pelas condições de *laissez-jairc* da "livre empresa". A firma perde sua posição de "vaca sagrada" da sociedade. Porém aceita-se como ponto pacífico sua capacidade de continuar servindo à sociedade. Supõe-se, agora, que a firma seja não apenas capaz de permanecer economicamente eficiente quando sujeita a rigorosas restrições (as quais há apenas vinte anos atrás, seriam consideradas fundamentalmente subversivas e destrutivas, do ponto de vista social). Porém também capaz de assumir a "responsabilidade social".

Assim sendo, uma das conseqüências da afluência é a perda da centralização social para a instituição que a criou. Tendo "enchido suas barrigas", os indivíduos começam a aspirar níveis mais elevados de satisfação, tanto no que diz respeito a seu comportamento como comprador quanto como trabalhador. Seu poder de discriminação se torna cada vez maior - eles demandam, cada vez mais, "a plena divulgação dos fatos" a respeito de suas compras, demandam, do fabricante, a responsabilidade pós-venda e se mostram dispostos a não aceitar a poluição ecológica como subproduto. Eles começam a perder a fé na sabedoria



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MÓDULO DE TEXTOS TEMÁTICOS
IADM 200 & ADM F52

da administração e no seu conhecimento do "que é bom para o país". Eles desafiam a firma, diretamente, através do "consumismo" e exercem pressões sobre o governo para que haja aumento dos controles.

Dentro da firma, a tradicional solidariedade da classe dos administradores começa a se desintegrar. Os gerentes dos 'escalões médios começam' a rejeitar o papel de desempenhar para o benefício exclusivo dos acionistas. A tradicional aspiração de cada administrador de tornar-se o presidente da firma não é compartilhada pela nova geração, que deseja que a firma responda mais aos anseios sociais e ofereça oportunidades para a auto-realização individual no trabalho. Conseqüentemente, os administradores começam a se identificar com os interesses da tecnocracia, ao contrário daqueles da alta direção ou do corpo de acionistas.

Em conseqüência da afluência, as nações desenvolvidas voltam sua atenção para os problemas sociais que permaneceram sem solução durante o tempo em que a focalização das energias das nações se concentrava no crescimento econômico: injustiça social, pobreza, habitação, educação, transportes públicos, poluição ambiental, desequilíbrio ecológico. As novas demandas por serviços sociais criaram novos mercados em potencial; porém, freqüentemente, os mesmos não podem ser atendidos por comportamento condicionado à busca do lucro.

A firma perde sua imagem de milagrosa "máquina de fazer dinheiro" e é vista, cada vez mais, como elemento de supressão e de empecilho à consecução de novos valores sociais de ambiente limpo, igualdade social, emprego estável. O Governo dos Estados Unidos, que no passado limitou sua atividade reguladora à "preservação da concorrência", passa a assumir, cada vez mais, um papel diretivo. Por exemplo, o Governo modifica a tecnologia básica e a estratégia de linha de produto da indústria automobilística do país. Na Europa Ocidental, chegaram ao poder governos que eram, ideologicamente, hostis à filosofia de Adam Smith. Eles dão início a vigorosos programas de reformulação do comportamento da firma e diluem o poder histórico da administração.



MOTTA, Paulo Roberto. *A Função Gerencial no Mundo Contemporâneo*. In: _____. MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea : a Ciência e a Arte de ser Dirigente* 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 1999. Cap. 01, p.19-25

CAPÍTULO 1

T02. A Função Gerencial no Mundo Contemporâneo

Ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso.

O trabalho gerencial é atípico. Não se parece com nenhuma outra função ou profissão; por isso torna-se até difícil descrevê-lo. Para caracterizá-lo, escreveram-se muitos livros e artigos, sem que se resolvessem totalmente as controvérsias sobre sua natureza /O exercício da função gerencial tem desafiado a habilidade de muitos profissionais, mesmo daqueles que, desde cedo, tomaram a gerência como sua profissão básica.

A definição da função gerencial, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo. Ninguém logrou caracterizá-la com exatidão; portanto, não se aprendeu a avaliá-la corretamente. Dirigentes são nomeados e dispensados quase como técnicos em uma equipe de futebol: permanecem com vitórias e se vão com as derrotas. Contudo, não se sabe ainda associar concretamente muitos tipos de comportamentos gerenciais a vitórias e derrotas, a despeito de progressos já verificados nessa área.

A função gerencial contrasta com outras funções produtivas (técnicas e administrativas), passíveis de definições claras sobre atribuições funcionais e que condicionam comportamentos, normalmente previsíveis e rotineiros. Numa linha de produção, por exemplo, comportamentos que se desviam de padrões já definidos podem ser facilmente detectados e corrigidos; mesmo acontece em grande parte das atividades administrativas de rotina e supervisão. Dirigentes, no entanto, não supervisionam rotinas nem lidam com tecnologias específicas; não produzem bens e serviços quando transacionam com os públicos interno e externo à sua empresa; envolvem-se, todavia, em inúmeras rotinas e técnicas, agindo diferenciadamente quanto à natureza e tempo em cada uma delas já aceita tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente. Com isso, torna-se difícil defini-la de forma análoga a outras profissões. Sabe-se hoje, também, que muitas das antigas dificuldades em se definir a função gerencial provinham tanto de perspectivas excessivamente ordenadas da própria função quanto dos contextos organizacionais onde ela é exercida.

Em primeiro lugar, a visão ordenada e tradicional de gerência fazia crer que o dirigente era - ou deveria ser - um decisor racional, um planejador sistemático e um coordenador e

supervisor eficiente das atividades organizacionais. Entretanto, pesquisas sobre a função gerencial, mesmo nas grandes organizações consideradas eficientes, têm revelado que o lugar-comum da gerência é exatamente o contrário.

A maioria dos dirigentes, quando questionada sobre o seu trabalho, informa que encontra sempre uma carga inesperada de tarefas imprevistas, com reuniões, interrupções e trabalhos administrativos intensos, descontínuos e de natureza variável. Sua atenção é constantemente desviada por chamados diversos, o que fragmenta sua ação e torna intermitente o seu envolvimento no processo decisório organizacional. Tomam decisões através de interações diversas, ações isoladas e opiniões manifestadas esparsamente, às vezes pouco coerentes. Aproximam-se dos problemas à medida que estes vão surgindo, na busca de soluções baseadas em informações parciais, imperfeitas e de primeira mão, quase sempre envoltas por grandes incertezas.

Esses dirigentes revelam também que gostariam de ser mais racionais, ter mais tempo para pensar sobre o futuro e planejar, mas rendem-se à inevitabilidade da fragmentação e do imediatismo da função gerencial.

A maioria dos gerentes dedica-se intensamente à função, e preocupa-se com ela fora dos horários normais de trabalho; leva problemas para casa e tenta evitar, sem sucesso, que eles invadam o seu tempo de lazer. Dirigentes normalmente são pressionados por demandas urgentes e raramente encontram tempo para se sentar confortavelmente na poltrona, analisar um problema e pensar no futuro de sua empresa.

Esses profissionais exercem uma função tensa e estafante, que tem menos a ver com construir uma estrada em terreno firme e mais com buscar uma trilha à beira de areia movediça ou com atravessar um rio cheio de piranhas.

Vivem pressionados para adotar ações de curto prazo na busca de recursos e solução de problemas, porém os resultados de seu trabalho só podem ser avaliados a longo prazo.

Em segundo lugar, a visão ordenada do mundo organizacional, implícita na própria idéia de "organização", induzia a se pensar a realidade administrativa como racional, controlável e passível de ser uniformizada. Essa visão tem se provado enganadora, pela constatação cada vez mais freqüente de que a organização é, significativamente, uma realidade caótica.

A combinação dessas perspectivas sobre a função gerencial e a organização do trabalho produziu, ao longo dos anos, a idéia de que um dirigente podia ser eficaz simplesmente pela sua especialidade nos objetivos da organização e pela sua capacidade de comandar e coordenar um trabalho coletivo, à semelhança de um técnico de futebol. Assim fosse, seria fácil: a realidade de um jogo de futebol é muito mais simples do que a de uma grande empresa.

Ao contrário da ação empresarial, o jogo de futebol se passa num espaço demarcado, com regras definidas, tempo limitado e um número pequeno e fixo de indivíduos. Similarmente a uma empresa, ainda que em menor grau, o jogo de futebol envolve o controle de um grande número de fatores que faz a contingência de cada decisão extremamente variável. Para quem simplesmente observa o jogo (ou a função gerencial na empresa), pode até parecer mais fácil pelo desconhecimento de certos condicionantes.

No futebol, torcedores assistem às jogadas perigosas em que atacantes de seu time, em situação aparentemente simples, de dentro da pequena área, chutam e perdem o gol. Lamentando o erro, que julgam incrivelmente simples, gritam de fora: "Esse até eu fazia!" Fácil dizer! Se estivessem lá, provavelmente não o fariam. Condições momentâneas de equilíbrio, visão, natureza local do terreno, ansiedade, por exemplo, são fatores intervenientes importantes, mas só conhecidos por quem está naquela posição e naquele momento determinado.

Da mesma forma, quem examina o trabalho gerencial de fora, ou de posição subordinada, tende a analisá-lo do ponto de vista racional e segundo critérios de ordenamento prévio. Desconhecendo pressões políticas de coalizão de poder e perspectivas organizacionais, que se adquirem no exercício de funções de topo, as pessoas tendem também a pensar que sempre fariam melhor se ocupassem, naquele momento, a função de direção. Por isso funcionários subordinados que criticam continuamente as ações de seus chefes, dizendo que agiriam de modo diferente se estivessem na chefia, quando promovidos freqüentemente se comportam de forma muito mais parecida com seus antecessores do que com o que prometiam fazer antes de assumir tal posição.

Como regra geral, dirigentes chegam a compreender bem os objetivos de sua organização e julgam-se preparados para alcançá-los. Sentem-se surpresos, todavia, com a natureza do processo decisório organizacional, ou seja, como fatores não-controláveis conduzem o seu comportamento administrativo a formas diversas do desejado.

A função do dirigente é essencialmente voltada para a decisão. Mas a compreensão do trabalho do dirigente jamais pode ser feita exclusivamente pelo estudo da decisão em si. Estudos sobre decisão sempre envolvem a visão racional antecedente e calculada para se identificar e selecionar alternativas diante de um objetivo predeterminado.

Examinar a decisão como um processo racional lógico, que leva a um produto específico, é perfeitamente possível desde que não se considere o processo decisório organizacional. A lógica racional da decisão não está presente na organização: é um processo comportamental condicionado por diversos fatores que não conduzem necessariamente a comportamentos coerentes com a lógica decisória.

O dirigente é parte do processo decisório organizacional. Seu comportamento, como o de qualquer outro funcionário, é determinado por fatores internos e externos à organização. Valores, atitudes individuais, bem como experiência administrativa, são variáveis que determinam o comportamento de um indivíduo, independente de decisões em questão. Por outro lado, existem também condições específicas que influenciam apenas o comportamento de um dirigente, tornando-o ilógico segundo a visão racional da decisão.

Por exemplo, um dirigente pode trabalhar intensamente em conversas externas e internas, buscando informações desprovidas de impacto em decisões importantes da organização mas que servem apenas para reforçar o prestígio e o poder do próprio dirigente. Da mesma forma, reuniões internas podem servir menos para solução de problemas específicos do que para reforçar lealdades, buscar consensos, soluções para pequenas disputas ou mesmo acirrar outras sobre objetivos setoriais; pouco contribuem para o alcance dos propósitos da organização.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MÓDULO DE TEXTOS TEMÁTICOS
IADM 200 & ADM F52

Por essas razões, compreender a dimensão substantiva da decisão pouco informa sobre o que o dirigente realmente faz. Somente compreendendo a ilogicidade e a ambigüidade da vida organizacional é que se pode entender por que o dirigente se comporta de determinada maneira. Assim, o processo decisório organizacional é um dos condicionantes fundamentais do comportamento gerencial e, portanto, antecedente e determinante da própria decisão.

O gigantismo das organizações contemporâneas as assemelha a grandes monstros que precisam ser dominados e portanto direcionados. Talvez, em princípio, ninguém saiba ainda como lidar com esses gigantes. Grandes dirigentes não são nada além de pessoas que, possuidoras de algumas habilidades, vão tateando esses monstros, apreendendo-lhes a forma e indicando-lhes alguns caminhos.

Como as organizações são diferentes, para cada uma delas exige-se um novo aprendizado. No entanto, existem comportamentos gerenciais comuns entre os dirigentes de sucesso; pode-se dizer que esses comportamentos provêm de habilidades gerenciais típicas que podem ser assimiladas.

Se dirigentes de grandes organizações aprenderam a se comportar de certa maneira, talvez não tenha sido por mero acaso, mas por imposição de uma realidade organizacional que possui padrões comuns. E é a compreensão dessa realidade e a sistematização desses comportamentos típicos que envolvem os estudos de gestão no que concerne ao alcance de eficácia na ação gerencial.

Existem habilidades gerenciais que têm de ser conquistadas na experiência do dia-a-dia, enfrentando-se as contradições e mutações da empresa moderna. Outras sistematizadas e já em grande número podem ser ensinadas e apreendidas por aqueles que se dedicam à gerência como profissão.

O quadro a seguir sintetiza as crenças e as verdades mais comuns sobre o trabalho do dirigente. Como se pode notar, os mitos sobre a função gerencial encontram-se na perspectiva ordenada, lógica e racional da função. Ao contrário, quando se apresenta uma síntese da realidade do trabalho gerencial, conforme relatado por dirigentes, encontra-se uma visão mais desordenada e fragmentada da função.

Mitos e Verdades Mais Comuns Sobre as Funções do Dirigente

Mitos	Verdades
<p>1. Pessoa com <i>status</i>, autoridade e poder tem sala imponente em andar elevado. Toma decisões rápidas, analisa informações e supera obstáculos, confiante e segura no sucesso das decisões (imagens de "super-homem").</p> <p>2. Atuação baseada em ações ordenadas e planejadas, num processo decisório acentuadamente racional e impessoal.</p> <p>3. Preocupação prioritária com políticas, diretrizes e desenvolvimento, futuro da organização.</p> <p>4. Trabalho programado, com algumas fases previsíveis e problemas antecipados para enfrentar contingências e superar dificuldades.</p> <p>5. Instrumentos de trabalho: objetivos, planos, programas, metas, resultados e prazos.</p> <p>6. Reúne-se para planejar e resolver problemas.</p> <p>7. Recebe informações fundamentais para a decisão através de relatórios de assessores, memorandos internos, impressos de computadores e informações orais em reuniões programadas.</p> <p>8. Comportamento formal e contemplativo.</p> <p>9. Trabalha com sistematização, afincado e profundidade em um número reduzido de tarefas e informações mais importantes para a tomada de decisão.</p> <p>10. Trabalho prospectivo, de médio e longo prazos, orientado para soluções e integrado com as diversas áreas da organização.</p>	<p>1. Pessoa com <i>status</i> às vezes duvidoso; poder e autoridade dependente de injunções contínuas e de informações obtidas de várias maneiras. Negocia assuntos diversos, ganhando e perdendo, tenso, nervoso e incerto quanto ao resultado das decisões.</p> <p>2. Atuação baseada em ações desordenadas e intermitentes, um processo decisório marcado também por decisões intuitivas e influenciadas por lealdades pessoais e comunicações verbais face a face.</p> <p>3. Preocupação prioritária com operações atuais e solução de problemas prementes.</p> <p>4. Trabalho não-programado, em grande parte imprevisível. Enfrentamento constante de contingências e de problemas desconhecidos.</p> <p>5. Instrumentos de trabalho: surpresa, sustos, contingências, problemas.</p> <p>6. Reúne-se para discutir as dificuldades das rotinas e debater temas na presunção de que poderá haver problemas.</p> <p>7. Recebe informações fundamentais através de um sucessivo e variado número de contatos pessoais, por comunicação verbal, telefonemas, bate-papos informais e em reuniões de última hora.</p> <p>8. Comportamento informal e interativo.</p> <p>9. Trabalha assistematicamente, de forma superficial e intermitente em um grande número de tarefas, exercendo funções diferentes no que se refere a cada tarefa.</p> <p>10. Trabalho restritivo, de curto prazo, orientado a problemas e fragmentado no que se refere às diversas áreas de organização.</p>

MOTTA, Paulo Roberto. A Ciência e a Arte de Ser Dirigente. In: _____. **A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1999. Cap. 02, p. 26-49.

CAPÍTULO 2

T03. A Ciência e a Arte de Ser Dirigente

A organização será melhor se seus dirigentes forem melhores.

A Arte e o Aprendizado da Gerência

A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante.

De um lado, pode-se tratar a gerência como algo científico, racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, para se prever e antecipar ações de forma mais conseqüente e eficiente. De outro, tem-se de aceitar a existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo e do irracional. Dirigentes devem entender a gestão moderna em ambos os sentidos.

A formação no lado racional e técnico da gerência permite dar aos indivíduos uma grande capacidade analítica. Eles entenderão melhor os problemas organizacionais, saberão analisá-los, ou seja, decompô-los em diferentes partes e reordená-los na busca de uma nova solução. Trata-se de uma habilidade importante e crucial no mundo de hoje. Constitui normalmente o objetivo e a ênfase dos estudos em escolas de administração.

Profissionais de administração são formados para serem técnicos, analistas, projetistas, para interferirem na realidade através de passos seqüenciais, previamente estruturados segundo uma lógica de natureza científica. Atuam, portanto, como qualquer outro profissional, de engenharia, medicina ou direito, por exemplo. As possibilidades de se tornarem bons ou maus dirigentes são praticamente as mesmas dos oriundos de qualquer outra profissão. Se podem ter a vantagem de conhecer a dimensão analítico-racional-científica da administração, têm igualmente de adquirir, como qualquer outro profissional, a capacidade gerências na arte de pensar e julgar para melhor decidir e agir.

O vício no pensamento excessivamente técnico, restrito a uma área ou profissão pode ser uma desvantagem para o exercício da função gerencial. A visão extremamente técnica é análoga a uma visão através de um túnel: vê-se a luz ou ambiente ao final, porém restrita à dimensão do diâmetro desse túnel. Na profissão, vê-se somente um caminho obscurecido pela impenetrabilidade dos raios de outros conhecimentos.

A arte de pensar e julgar que caracteriza a gerência exige maior amplitude e lateralidade de pensamento. Por isso é recomendado aos dirigentes que adquiram mais conhecimentos ou mesmo formação avançada para estimular a sua mente e curiosidade, na busca de novos horizontes e perspectivas sobre a realidade em que estão inseridos.

Assim, o aprendizado sobre a gestão para formar dirigentes e líderes também não deve se limitar ao domínio de técnicas administrativas. Estas técnicas servem apenas para melhorar as estruturas e procedimentos organizacionais. Melhorar o que existe é importante, mas aprender coisas novas é crucial para sobrevivência e relevância. Rotinizar tecnicamente a instituição contribui apenas para que os atuais dirigentes executem melhor suas tarefas do que seus antecessores e que seus sucessores se saiam tão bem quanto eles. Especialistas em técnicas administrativas são essenciais, mas não mais difíceis de se encontrar no mercado de trabalho. Capacidade gerencial é mais rara, pois exige habilidades mais complexas: capacidade



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MÓDULO DE TEXTOS TEMÁTICOS
IADM 200 & ADM F52

analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas. Além do mais, o mundo moderno exige dos dirigentes uma grande capacidade de negociação entre interesses e demandas múltiplas e de integração de fatores organizacionais cada dia mais ambíguos e diversos. Essa capacidade gerencial moderna só se consegue através do aprendizado gerencial mais sistematizado. Não se trata de um processo educacional para formar um produto, mas para abrir um caminho a novos valores e alternativas.

A educação consiste num processo pelo qual o indivíduo adquire novos valores, reconstrói sua experiência e aumenta o grau de compreensão sobre si próprio e sobre a realidade em que vive. Assim, o processo educacional ocorre em todos os momentos da vida de um indivíduo em contato com o mundo que o rodeia. A aquisição de novos conhecimentos e valores se faz de forma assistemática, em conversas, leituras, experiências de trabalho, atividades culturais ou mesmo de lazer. No mundo moderno, essa aquisição de conhecimentos é altamente facilitada devido à intensidade e à variedade dos meios de comunicação. Entretanto, o aprendizado pode ser organizado com vistas a um fim específico, através da sistematização de conhecimentos.

No que se refere ao aprendizado sobre a gerência, ele deve basear-se não só nos conhecimentos sistematizados pela teoria, mas também incorporar formas de usufruir dos ensinamentos produzidos pela experiência individual tanto interna quanto externa à organização em que se trabalha.

A experiência adquirida em serviço é valiosa para o dirigente. A observação, pelo indivíduo, de práticas gerenciais - boas e más - na solução de problemas e na condução dos destinos da empresa ajuda a formar atitudes e valores sobre o trabalho gerencial. Por outro lado, no exercício de funções gerenciais a experiência pode ser enriquecida por contatos externos constantes, trabalhos em grupo, rotatividade em cargos gerenciais e, sobretudo, na aceitação de comentários avaliativos de superiores, colegas e subordinados. A experiência individual de trabalho deve ser conhecida por outros, inclusive para que possam reavaliar a sua própria.

O aprendizado gerencial é o processo pelo qual um indivíduo adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo; fortalece sua capacidade de análise de problemas; toma consciência de alternativas comportamentais; conhece melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais.

O aprendizado gerencial envolve, portanto, quatro dimensões básicas: a cognitiva, a analítica, a comportamental e a habilidade de ação (ver Quadro 1).

Quadro 1. Significado e Objetivo de Habilidades Gerências

Tipo de habilidade	Significado	Objetivo
COGNITIVA	Saber categorizar problemas administrativos e ver relações entre categorias. Compreender o particular através do conhecimento do geral	Aprender sobre administração a partir do estoque de conhecimentos existentes sobre definição de objetivos e formulação de políticas e as idéias sistematizadas sobre estruturas, processos, técnicas e comportamentos organizacionais.
ANALÍTICA	Saber a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas e adquirir mais realismo, profundidade e criatividade na solução de problemas	Aprender a decompor problemas administrativos, identificar variáveis fundamentais, estabelecer relações de causa e efeito na busca de novas soluções, objetivos, prioridades e alternativas de ação.
COMPORTAMENTAL	Comportar-se de forma diferente do anteriormente acostumado para obter respostas comportamentais mais consistentes com objetivos de eficiência, eficácia, satisfação e segurança no trabalho.	Aprender novas maneiras de interação humana dentre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente, como novas formas de comunicação de interação grupal) ou de exercer ou lidar com poder e autoridade.
DE AÇÃO	Desenvolver capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, ou seja, de transformar objetivos, valores e conhecimentos em formas efetivas de ação.	Aprender sobre si próprio, sobre sua função e sobre os objetivos e condições operacionais de sua organização. Desenvolver comprometimento com a missão sócio-econômica da instituição em que trabalha.

Desenvolver a habilidade cognitiva significa ser informado e aprender sobre administração a partir do estoque de conhecimentos existentes, desde a definição de objetivos e a formulação de políticas até o arsenal de idéias existentes sobre estruturas, processos e comportamentos organizacionais.

Desenvolver a habilidade analítica é aprender a identificar e diagnosticar problemas administrativos decompondo-os em diferentes partes, para rearrumá-los na busca de novas soluções. Aprende-se a estabelecer relações entre fatores organizacionais e a identificar os mais importantes, além de se poder ver a potencialidade de técnicas e instrumentos administrativos na solução de problemas.

Desenvolver habilidades comportamentais significa adquirir novas maneiras de interação humana, dentre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente. Envolve, por exemplo, novas formas de comunicação, de interagir em pequenos grupos, de exercer ou de lidar com poder e autoridade.

Desenvolver habilidades de ação denota a capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, ou seja, a capacidade de transformar conhecimentos e alternativas comportamentais em formas efetivas de ação. Envolve, basicamente, melhor conhecimento de si próprio, de seu papel organizacional, dos objetivos e do contexto organizacional em que atua, além do comprometimento com a missão sócio-econômica da instituição em que trabalha.

Pode-se dizer que o objetivo último de todo o aprendizado gerencial é fortalecer a capacidade de ação dos dirigentes. Ter domínio cognitivo, analítico ou conhecer alternativas de comportamento só faz sentido, na gerência, se esse domínio conduzir a uma ação mais eficaz. No entanto, a habilidade de ação é aqui caracterizada como uma categoria à parte, não só para enfatizar sua importância na gerência, mas sobretudo para lembrar que o novo conhecimento ou atitude não leva necessariamente à ação.

Acumular conhecimentos e idéias sobre administração pode ser importante, mas por si só não conduz à ação esperada ou desejada - conhecimento sobre alternativas de comportamento informa o indivíduo sobre novas possibilidades, mas é insuficiente para alterar comportamentos. Da mesma forma que o conhecimento sobre os males do cigarro não leva um médico a deixar de fumar, o conhecimento sobre liderança não levará necessariamente o dirigente a liderar melhor.

A habilidade de agir, na sua dimensão individual, depende de características construídas na vida e passíveis de serem reconstruídas em programas e projetos de desenvolvimento gerencial. Nesse sentido, o aprendizado gerencial deve constituir parte importante do desenvolvimento pessoal.

A ação gerencial é uma expressão individual de autonomia, de reflexão e segurança, de conhecimento de si próprio e de seu papel na organização em que trabalha. Além do mais, a ação reflete o comprometimento, a autodisciplina e a adaptabilidade pessoal na consecução de uma missão. A habilidade da ação gerencial alia, portanto, toda a dimensão de segurança fornecida pelo conhecimento administrativo com o comportamento pessoal na busca de novos horizontes.

Enfim, o aprendizado gerencial traz não só a perspectiva de novos conhecimentos, mas também procura levar o indivíduo a adquirir uma nova forma de pensar e agir administrativamente. Possibilita, ainda, participar e avaliar a sua própria vida ou carreira gerencial. Ver, ouvir, ler e debater mais para pensar, julgar e agir melhor.

A Insuficiência do Senso Comum

Dirigentes de grandes empresas ou instituições públicas trabalham hoje em áreas cada vez mais interdependentes, de maior diversidade e escopo de ação, enfrentando problemas continuamente mais complexos.

Entretanto, a maioria dos dirigentes só toma contato com a gerência quando assume a sua primeira função administrativa. Aprendem na experiência do dia-a-dia, e com um pouco de sorte podem passar por algum treinamento (de curta duração) em administração.

O pensamento corrente entre praticantes da gerência que não têm uma perspectiva clara da natureza da função gerencial é de que os problemas administrativos de sua área - alimentação, saúde, transporte ou petroquímica - são totalmente diferentes dos problemas de outros setores. Ou, então, adquirem a visão do clássico senso comum sobre a função gerencial.

No primeiro caso, para ressaltar a especificidade dos problemas gerenciais, tendem a afirmar que para entendê-los e solucioná-los só vivendo, experimentando, tendo conhecimento real por enfrentá-los na prática. Minimizam, assim, o aprendizado gerencial através de conhecimentos sistematizados.

A ênfase na especificidade dos problemas administrativos é muitas vezes colocada também em termos de uma organização ou de suas unidades internas. Afirmam esses administradores que os problemas da unidade organizacional por eles dirigidos são tão

específicos que diferem não só de outras organizações do próprio setor, mas também de outras unidades de uma mesma empresa.

Por mais verdadeiros que sejam, esses argumentos visam menos a retratar diferenças entre profissões e organizações e mais a defender profissionais de uma área ou proteger uma cultura organizacional de supostas ameaças de mudanças das práticas administrativas vigentes. São em geral receios infundados, provenientes do desconhecimento sobre a potencialidade do uso de novas habilidades gerenciais.

Em segundo lugar, na visão de senso comum sobre a função gerencial, presume-se que indivíduos possuidores de algumas qualidades, tanto inatas quando adquiridas na vida profissional, podem se tornar bons dirigentes. Reduz-se, assim, a escolha de dirigentes a uma simples questão de seleção e lotação de pessoal, ajudando a reforçar a perspectiva de inutilidade da formação e capacitação de pessoal para a gerência.

Geralmente, a perspectiva do senso comum se baseia na crença de que pessoas de bom senso, hábeis no manejo da autoridade, capazes de tomar boas decisões em seu campo profissional e conhecedoras dos procedimentos técnicos e burocráticos da empresa em que vão atuar, podem se tornar bons dirigentes. Essas qualidades, apesar de importantes, na vida prática provam-se insuficientes para o exercício da função gerencial. O Quadro 2 sintetiza os mitos sobre a suficiência dessas qualidades em contraposição a algumas realidades contemporâneas.

O crescimento, desenvolvimento e complexidade alcançados pela empresa moderna já não comportam dirigentes cuja ação baseia-se exclusivamente no bom senso e em experiências passadas. Torna-se necessário desenvolver a capacidade gerencial para responder a novas demandas e necessidades.

O aprendizado gerencial procura trazer novas perspectivas de análise, compreensão e solução aos muitos problemas administrativos já familiares aos dirigentes, pela sua experiência de trabalho ou mesmo pelo senso comum.

O desenvolvimento de habilidades gerenciais significa uma adição ou complementação à formação de profissionais de outras áreas, inclusive os de administração. De forma alguma é um substitutivo a qualquer tipo de conhecimento e de outras habilidades. O objetivo é fazer com que profissionais que exercem funções gerenciais adquiram um conjunto de novas habilidades que lhes além de contribuir para reforçar o poder, a liderança e o reconhecimento dos que já são dirigentes.

A formação e o treinamento gerencial constituem, antes de tudo, uma oportunidade de facilitar o exercício de suas tarefas com maior eficiência e eficácia, seu futuro e de sua organização. A história da formação gerencial tem provado que a aquisição de desenvolvimento pessoal. Conferem ao indivíduo uma nova visão de si próprio, de sua carreira, de novas habilidades cria alternativas para o indivíduo em termos de carreira e de vida do trabalho, além de contribuir para reforçar o poder, a liderança e o reconhecimento dos que já são dirigentes.

Pessoas com mais conhecimento e habilidades tornam-se mais autoconfiantes e ajudam a criar um clima organizacional de maior segurança e crença no êxito futuro.

Quadro 2. Mitos Sobre Qualidades Básicas e Suficientes para o Exercício de Funções Gerenciais

Qualidades	Mitos sobre a suficiência	Padrões de recrutamento decorrentes	Realidades sobre a insuficiência
BOM SENSO	O bom senso é a qualidade central do gerente. A visão do senso comum e a experiência são suficientes para a administração eficiente de uma organização	Pessoas razoáveis, incapazes de riscos indevidos e com grande experiência de trabalho	Bom senso e experiência são requisitos para todas as funções importantes. A complexidade dos sistemas organizacionais modernos exige habilidades gerenciais que ultrapassam em muito as que podem ser aprendidas pelo bom senso e experiência
AUTORIDADE DO CARGO	A autoridade do cargo é fonte de legitimidade e poder suficiente para influenciar pessoas e obter os comportamentos administrativos desejados	Pessoas hábeis no uso do poder e da autoridade e com visão de mando	O comportamento administrativo de um indivíduo é produto de um conjunto imenso de fatores internos e externos ao seu meio de trabalho, grande parte deles incontrolável pela autoridade hierárquica
QUALIDADE DA DECISÃO	A qualidade técnica da decisão política é a base principal para obtenção de consenso e para resposta adequada do meio organizacional. Implementação eficiente é a decorrência técnica e natural da boa decisão política	Profissionais capacitados e de competência comprovada no exercício de funções técnicas, típicas da organização que pretende dirigir	A implementação é um processo da mesma natureza e passível das mesmas influências técnicas e políticas que a formulação de diretrizes. Capacidade técnica do dirigente é importante, mas a qualidade da decisão não garante implementação eficiente

<p>CONHECIMENTO DE PROCEDIMENTOS BUROCRÁTICOS</p>	<p>O conhecimento da "máquina administrativa", ou seja, o domínio dos procedimentos administrativos normalmente usados em uma organização, é suficiente para alcançar os resultados desejados</p>	<p>Pessoas experientes no exercício de funções burocráticas e conhecedoras de leis, normas e procedimentos administrativos pertinentes</p>	<p>O conhecimento de procedimentos burocráticos é uma ajuda para ação eficiente no status quo administrativo, mas pouco tem a ver com a capacidade de decisão e inovação que constituem as habilidades gerenciais modernas</p>
---	---	--	--

O Alvo do Aprendizado. Todos os Gerentes como Dirigentes de Alto Nível

A complexidade do mundo organizacional moderno tem modificado dimensões clássicas de gestão e substituído formas antes rígidas e precisas por formas ambíguas e flexíveis. Fronteiras organizacionais, estrutura, especialização e até mesmo hierarquia adquirem características de flexibilidade até há pouco desconhecidas ou não praticadas.

Essas alterações são provocadas pela própria evolução do meio social, econômico e político em que se inserem as organizações de trabalho. Em função dessa evolução, pode-se verificar que as organizações contemporâneas adquirem novidades como:

(1) transações ambientais, isto é, contatos externos diversos de natureza estratégica com públicos, clientelas e outras instituições antes concentrados no topo passam a ocorrer em todos os níveis hierárquicos;

(2) a participação no processo decisório organizacional estratégico, antes limitada a dirigentes e técnicos, passa a envolver funcionários de nível hierárquico mais baixo, como pessoal de apoio, além de grupos organizados internos e externos;

(3) as estruturas organizacionais que favoreciam a tomada de decisão estratégica de forma centralizada passam a sofrer pressões acentuadas para a descentralização, modulação e atomização;

(4) informações antes tratadas de forma cautelosa, restrita e até mesmo confidencial passam a ser divulgadas amplamente no meio organizacional, tornando-se acessível a todos os funcionários, além do pessoal externo.

Essas modificações, ao mesmo tempo em que tornam mais complexa a gerência de alto nível, fazem com que gerentes de níveis intermediário e local tenham necessidade do mesmo tipo de conhecimento gerencial, antes passado somente a dirigentes. O próprio trabalho gerencial hoje em dia, quando examinado nas grandes organizações, mostra discrepâncias com a visão clássica que fundamentava a gerência por níveis hierárquicos (ver Quadro 3).

De forma análoga pode ser vista a função gerencial quando se tenta estabelecer variações por níveis sistêmicos. A visão sistêmica de interdependência, limites definidos e divisão por subsistemas sofre das mesmas ambigüidades e imprecisões que caracterizam a visão organizacional de fronteira, limites e hierarquia.

Quadro 3. Discrepâncias entre Perspectivas Clássica e Moderna das Funções Gerenciais por Nível Hierárquico

	<i>Perspectiva clássica</i>	<i>Realidade contemporânea</i>
ALTO NÍVEL	Dirigentes trabalham na formulação de políticas e estratégias, pensando no futuro da organização e desenvolvendo alternativas de longo prazo. Procuram exercer a liderança e estabelecer as relações externas fundamentais.	Dirigentes trabalham na solução de problemas urgentes e de curto prazo, numa função fragmentada por reuniões e contatos externos e internos. Frustram-se pela pouca disponibilidade para planejar e pensar no futuro e pelas dificuldades burocráticas para o exercício da liderança.
NÍVEL INTERMEDIÁRIO	Gerentes de nível intermediário tratam dos meios necessários para atingir os objetivos estratégicos. Trabalham em operações táticas de curto prazo e menor escopo, dentro dos limites estratégicos fixados pelos níveis superiores.	Trabalham no desenho de projetos e planos futuros em meio a pressões de cima e de baixo para solução de problemas imediatos. Frustram-se pela pouca atenção superior a suas idéias de futuro e pelas inabilidades constantes de subordinados em resolver questões rotineiras. (Função em decadência/extinção por causa da descentralização).
NÍVEL DE SUPERVISÃO	Supervisores gerenciam processos técnicos e rotineiros necessários à conclusão de tarefas específicas. Trabalham com escopo e prazo restritos e fixados nos níveis Intermediários.	Trabalham em propostas de solução de questões estratégicas, pressionados por clientelas e subordinados, para serem levados à alta direção. Adquirem hoje informações, em grau e natureza, quase semelhantes a níveis superiores. (Função de importância crescente devido à descentralização).

Se níveis hierárquicos e sistêmicos são mais ambíguos e imprecisos, e funções gerenciais antes consideradas típicas de um nível hierárquico compõem, hoje em dia, parte importante das atividades de outro, pode-se concluir que não há mais base lógica para separar formação gerencial de forma rígida e tipificada por níveis hierárquicos ou sistêmicos.

Assim, o aprendizado da gerência deve incluir um conjunto de conhecimentos comuns a todos que exercem ou pretendem exercer a função gerencial. Por se tratar de função primordialmente voltada ao direcionamento da organização, esses conhecimentos devem ser definidos a partir da perspectiva clássica de alto nível, e não das práticas técnicas habituais dos níveis de supervisão.

A ênfase na semelhança a partir de funções da alta gerência não deve, entretanto, inibir a busca e a constatação de diferenças por níveis e contextos organizacionais que impõem requisitos variados de conhecimentos.

Os Limites e Prioridades do Conhecimento Gerencial

Gerência existe simplesmente porque existem atividades que um indivíduo não pode fazer por si só. Necessita da cooperação de outros para uma ação coletiva na busca de um objetivo comum. Para alcançar este objetivo, existem meios que podem ser previamente identificados como mais ou menos adequados para atingir o mesmo fim. Portanto, gerência é o exercício de uma atividade que:

- exige mais de uma pessoa para exercê-la;
- existe um objetivo comum;
- requer uma ação calculada ou uma racionalidade de meios para se alcançar os fins;
- necessita de cooperação e coordenação entre indivíduos, para que um não atue em detrimento ou oposição ao outro.

Quanto mais complexa a atividade, maior a necessidade de cooperação e maior a utilização de tecnologias variadas e sofisticadas. Aliás, na maioria das vezes a atividade é exercida para satisfazer a demandas e necessidades individuais, tratadas coletivamente e sempre através de uma organização específica.

A organização do trabalho para a produção de bens e serviços é parte indissociável do exercício da atividade administrativa no mundo moderno. A organização é uma unidade social intencionalmente construída e reconstruída para atingir objetivos específicos. A idéia de ser conscientemente construída e ter fins específicos deixa implícitos:

(1) o sentido de consentimento e cooperação humana que deve ser estruturado através de formas diversas de atrair, manter e substituir pessoas em função de suas possibilidades de contribuição;

(2) o sentido de racionalidade calculada que deve ser instituída através do planejamento, da divisão do trabalho, da especialização, da definição de responsabilidades, do controle e da coordenação.

A visão organizacional reflete não só a essência, mas a complexidade da administração moderna: a interdependência de grandes sistemas organizacionais com o desempenho de um imenso número de tarefas, em grande escala, e onde se exige a coordenação sistemática de um grande número de pessoas em um ambiente de mudanças rápidas.

Nesse meio complexo, a gerência de alto nível adquire um papel fundamental e insubstituível na articulação de interesses comuns e na garantia de que os objetivos serão alcançados da maneira mais adequada. O exercício eficiente da função gerencial de alto nível exige habilidades e conhecimentos que podem ser aprendidos ou ensinados. Assim, tendo em vista o próprio conceito de administração analisado anteriormente, pode-se dizer que a função gerencial de alto nível envolve a capacidade de:

- conhecer, desenvolver alternativas e responder a demandas, necessidades e apoios comunitários – público e clientelas (ESTRATÉGIA);
- agir segundo etapas de uma ação racional calculada (RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA);
- tomar decisões, interagir com grupos e indivíduos, resolver problemas e conflitos à medida que surgem (PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL);
- reativar e reconstruir constantemente a idéia da missão e dos objetivos comuns, conduzindo as pessoas à ação cooperativa desejada

Liderança e Habilidades Interpessoais

Cada um desses tipos de conhecimento administrativo - estratégia, racionalidade, processo decisório organizacional e liderança - envolve o desenvolvimento de habilidades que não são mutuamente exclusivas. Habilidades desenvolvidas para o exercício de uma função podem coincidir com as de outra. No entanto, esses conhecimentos e habilidades, no seu conjunto, são complementares entre si e constituem o teor central da capacitação gerencial moderna (ver Quadro 4).

Quadro 4. Áreas do Conhecimento Administrativo e sua Importância na Formação de Dirigentes

<i>Áreas de conhecimento</i>	<i>Justificativa sobre o tipo de conhecimento</i>	<i>Habilidades e conhecimentos básicos</i>	<i>Importância para a formação de dirigentes</i>
ESTRATÉGIA	Existe uma comunidade com valores, demandas, necessidades e apoios e um ambiente social, econômico e político com recursos, oportunidades e ameaças que precisam ser conhecidos para que se possa identificar alternativas de ação a curto e longo prazos	Capacidade de análise de fatores externos e internos para melhor uso de recursos escassos no alcance de objetivos. Conhecimento de planejamento estratégico e principalmente de formulação, análise e avaliação de diretrizes	ALTA Desenvolvimento da visão da gerência como um misto de ciência e arte para melhorar a qualidade da decisão. Importância elevada para dirigentes, não tanto como técnica racional, mas como postura gerencial

<p>RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA</p>	<p>Existe uma ação racional calculada para atingir os objetivos. É preciso identificar previamente os meios mais eficientes e eficazes</p>	<p>Capacidade de compreensão de técnicas gerenciais básicas para propor seu uso na busca de meios mais eficientes. Conhecimento de técnicas de programação, orçamentação, sistemas de informação, organização e de apoio gerencial</p>	<p>BAIXA Desenvolvimento da visão da gerência essencialmente como ciência – currículo básico de escolas de administração. Algumas técnicas são importantes para gerentes intermediários. Dirigentes devem apenas estar informados, principalmente quanto à programação e orçamentação</p>
<p>LIDERANÇA E HABILIDADES INTERPESSOAIS</p>	<p>Existe um público interno que necessita usar a sua capacidade de iniciativa e ação para o alcance de objetivos comuns. É necessário saber articular e coordenar o poder que existe nos indivíduos</p>	<p>Capacidade de agregar pessoas em função de objetivos comuns, de visão e perspectiva além de seu contexto próximo e imediato e de comunicação. Conhecimento sobre fundamentos de liderança, técnicas de comunicação e de Habilidades interpessoais</p>	<p>ALTA Visão da gerência como arte. A idéia de liderança foi recuperada recentemente, com ênfase renovada na crença de que dirigentes podem e devem ser líderes</p>

<p>PROCESSO DECISÓRIO</p>	<p>Existe um processo decisório organizacional onde pressões externas, divisão do trabalho e interação humana concorrem para desvios na ação racional. É preciso agir na correção de rumos, solução de conflitos, resposta imediata a problemas e coordenação de esforços individuais discrepantes</p>	<p>Capacidade de compreender processos organizacionais de decisão, de forma a facilitar a arte de julgamento e a ação na solução de problemas. Conhecimentos sobre comportamento administrativo, dinâmica organizacional e processos de inovação e mudança</p>	<p>ALTA Visão da gerência como arte e ciência. Uso de conhecimentos científicos para compreender a realidade organizacional. Mas a gerência vista essencialmente como a arte do julgamento</p>
-------------------------------	--	--	--

A experiência acumulada no mundo contemporâneo tem demonstrado que a eficácia na gerência depende, em grande parte, da capacidade do dirigente de desenvolver futuros alternativos para a sua organização, estabelecendo transações ambientais que levem ao alcance da missão organizacional. Essa é a capacidade de pensar estrategicamente, ou seja, de ter visão do futuro e de grande escopo, de usar análises racionais e métodos intuitivos e de lidar com o incerto, o imprevisto e o não-familiar.

Existe hoje um conjunto de conhecimentos sobre planejamento e administração estratégicos que devem ser aprendidos pelos atuais e futuros dirigentes, não com todas as suas técnicas de análise racional, mas o suficiente para ajudá-los a desenvolver a visão estratégica da organização em que trabalham.

A justificativa para os dirigentes se familiarizarem com critérios de racionalidade administrativa é proveniente do fato de que é a racionalidade implantada no meio organizacional específico que define a ação calculada, ou seja, a etapa seqüencial de meios, previamente definida para atingir os fins. Da ação calculada decorrem os critérios básicos de coordenação e controle, funções fundamentais da gerência. Além do mais, a ação calculada significa sempre um conjunto de intenções que na prática nem sempre ocorre como o previsto, o que vai exigir intervenções gerenciais variadas para adaptar e reformular critérios de racionalidade administrativa.

O domínio específico de técnicas de administração não faz parte das habilidades de um dirigente. As técnicas administrativas são em grande número, e hoje fazem parte de um campo de conhecimento ensinado em escolas de administração para formar profissionais do ramo. No entanto, dirigentes devem obter informações sobre algumas técnicas fundamentais, não para praticá-las, mas para familiarizarem-se com suas dimensões básicas e saber utilizar com mais eficiência os especialistas da área.

Liderança é um processo no qual um indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns. A liderança constitui essencialmente uma interação pessoal e como tal pode ser vista como uma função gerencial.

Sendo um processo de facilitar um grupo a alcançar um objetivo e a desempenhar uma função desejada, a liderança deve ser almejada como uma função primordial na gerência. Portanto, pode-se presumir que a eficácia da gerência depende em parte do exercício efetivo de liderança. O mesmo pode se dizer em relação às habilidades interpessoais, que vão desde a ação para harmonização e coordenação de tarefas a dimensões mais complexas da motivação e da solução de conflitos.

A visão mais comum e pragmática da gerência contemporânea é de que ela é menos planejável e suscetível de trato racional do que se pensava anteriormente.

O dirigente contemporâneo é visto menos como um decisor racional, planejador sistemático e supervisor de atividades ordenadas e mais como um desbravador de caminhos, encontrando soluções e tomando decisões com base em informações incompletas, coletadas esparsamente em meio a um processo gerencial fragmentado e descontínuo.

O dirigente é cada vez mais a peça fundamental de um processo decisório organizacional inerentemente caracterizado por doses elevadas de ilógica. O êxito do trabalho do dirigente depende de sua capacidade de controlar a organização que dirige, em função dos objetivos desejados, mesmo que para isso tenha de manter certas dimensões anárquicas. A organização, por ter de ser hoje mais fluida e ambígua, não resistiria a ações constantes para reordená-la ou enquadrá-la em estruturas mais rígidas.

Para a ação pragmática nesse meio organizacional é que se ressalta a necessidade de aprimorar a arte de julgamento e o desenvolvimento de habilidades humanas em lidar com indivíduos e grupos. Os estudos sobre comportamento humano e sobre processo decisório nas organizações de trabalho são vistos como uma grande ajuda aos atuais e futuros dirigentes.

Habilidades gerenciais no processo decisório organizacional são múltiplas e não restritas aos aspectos formais de programação, orçamentação e controle. Envolve dimensões políticas de poder, de interesses conflitantes e dimensões sócio-psicológicas e de relacionamento individual e grupai.

Espera-se que dirigentes adquiram a capacidade de tratar o comportamento administrativo não só nos seus aspectos formais ou do ponto de vista do contexto social e político, mas também nos seus aspectos de motivação individual e condições de trabalho. É necessário que dirigentes aprendam a comprometer indivíduos com a ação cooperativa e com a inovação lidando diariamente com conflitos, acomodação, pessimismo, aceitação de ineficiência e pressões para a manutenção do *status quo*.

Praticamente toda a produção de bens e serviços no mundo moderno é obtida através de organizações com certo grau de complexidade. A compreensão dos processos organizacionais de ação e decisão torna-se, portanto, extremamente importante para a ação gerencial no meio organizacional. E a essência do trabalho gerencial é fazer as organizações operarem com eficiência e eficácia. Não é uma tarefa simples, pois exige conhecimentos e habilidades no trato das questões sociais e técnicas que constituem os processos organizacionais. Em primeiro lugar, os dirigentes devem conhecer as dimensões formais e previsíveis do processo decisório organizacional, ou seja:

- (1) as formas de divisão e especialização do trabalho, bem como de distribuição do poder e autoridade para melhor utilizar recursos hierárquicos e de poder;
- (2) a maneira de captar, processar e analisar informações externas e internas para melhor agir na formulação de políticas, de estratégias organizacionais e na solução de problemas;
- (3) as alternativas de definição de processos seqüenciais interdependentes que levem ao alcance de resultados, para poder atuar na coordenação e no controle;
- (4) as formas comportamentais humanas - individuais e grupais - que se estabelecem em uma organização de trabalho, para saber que ações gerenciais produzem respostas comportamentais mais adequadas.

Em segundo lugar, e mais importante que esses conhecimentos de natureza formal da organização, os dirigentes devem se familiarizar com as dimensões do informal, do improvável e do imprevisto que se passa no meio organizacional. Assim, é necessário que os dirigentes:

- (1) conheçam os limites humanos e organizacionais da racionalidade administrativa para saber considerá-los na tomada de decisão;



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MÓDULO DE TEXTOS TEMÁTICOS
IADM 200 & ADM F52

(2) aprendam a avaliar e agir com base em informações ainda ambíguas, imprecisas e pouco analisadas, para melhor enfrentar os riscos e incertezas inerentes ao planejamento organizacional;

(3) adquiram grande capacidade de adaptação e de antecipação ao não-rotineiro, para manter a coerência da ação organizacional na ocorrência de emergências e de imprevistos;

(4) desenvolvam continuamente habilidades interpessoais para garantir maior eficiência, lealdade e satisfação humanas no trabalho, obtendo um melhor equilíbrio no sistema individual de contribuição/retribuição.

Para todas as habilidades descritas acima existem conhecimentos acumulados e sistematizados, passíveis de serem transmitidos para o aprendizado gerencial. Grande parte desses conhecimentos foi produzida nos últimos anos, o que revela a sua contemporaneidade e aplicabilidade à época atual.

Esses conhecimentos é que constituem o corpo deste trabalho, que será apresentado a seguir.

MOTTA, Paulo Roberto. Gerenciando a Influência: A Participação e o Uso Positivo do Poder na Solução de Conflitos. In: _____. **A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1999. Cap. 06, p.147-186.

CAPÍTULO 6

T04. Gerenciando a Influência: A Participação e o Uso Positivo do Poder na Solução de Conflitos

O poder no sentido positivo muda ambos os lados. Pressupõe liberdade e participação para o alcance de objetivos comuns.

Bases Sociais da Participação: A Ambiência Social e a Complexidade Organizacional

A preocupação com formas participativas de gerência acentuou-se ultimamente em função não só da busca de formas mais democráticas de administrar, em consonância com a evolução social, mas também da tentativa de aumentar a eficácia na gerência do poder e do conflito num mundo organizacional cada vez mais complexo.

Do ponto de vista gerencial, as formas participativas de gestão nascem da consciência de que a influência para o alcance de objetivos empresariais depende do uso adequado do poder e da solução de conflitos organizacionais.

No entanto, a origem e os motivos para a criação de formas participativas, intensamente tratadas na teoria gerencial, não podem ser explicados somente por razões internas da moderna organização do trabalho. Fundamentam-se, também, na organização social, econômica e política existente, que compõe a ambiência da vida empresarial.

No mundo contemporâneo, as condições sociais dessa ambiência têm aguçado identidades e contradições nas relações de trabalho, criando novas bases ambientais para o desenvolvimento da teoria de participação e validando a acentuada preocupação com a prática participativa na gerência. Essas condições e suas conseqüências estão resumidas no Quadro 1 e sintetizadas a seguir.

Quadro 1. Bases Sociais da Participação

Causa	Conseqüência
Democratização das relações sociais	Novo relacionamento social mando-subordinação
Desenvolvimento da consciência de classe e do agrupamento profissional entre trabalhadores	Agregação mais acentuada de interesses
Aumento do nível educacional	Novas aspirações profissionais

Velocidade das mudanças	Desatualização mais rápida das estruturas estabelecidas
Intensidade da comunicação	Acentuação dos mimetismos e pressões ideológicas

Democratização das Relações Sociais

A sociedade contemporânea tem experimentado, em diversas instituições sociais, uma democratização cada vez mais acentuada. Na família e na escola, pode-se verificar uma maior repartição de poder e a consideração da vontade e iniciativa da criança, por exemplo, como novas formas de relacionamento social. A assunção de responsabilidade e de poder no processo de tomada de decisão ocorre cada dia mais cedo, e de maneira mais ampliada.

Essa democratização das relações sociais ocasiona novas formas de organização de instituições sociais que, por sua vez, irão suscitar pressões para democratizar a organização econômica e a produção de bens e serviços. Um novo relacionamento social ou uma nova concepção de mando/subordinação terá de ser instituído, a fim de que as organizações possam adaptar-se às pressões para a democratização.

Para dar um exemplo: jovens profissionais recém-chegados às empresas, hoje em dia, dificilmente são atraídos por perspectivas de carreira ou progressão numa escala hierárquica funcional de poder. O desejo de se comunicar e de compartilhar a decisão organizacional com os dirigentes é imediato, pois já foi adquirido, com pais ou professores, no processo de socialização anterior à vida profissional.

Desenvolvimento da Consciência de Classe e de Agrupamentos profissionais

As aspirações de liberdade e emancipação próprias de grupos, classes e povos oprimidos ou dominados são quase tão antigas quanto a existência do homem. As formas e objetivos dessas aspirações, no entanto, encontraram a mais intensa variedade na história, conforme as circunstâncias, a época e os lugares.

As operações culturais fizeram surgir reações como os movimentos milenares ou messiânicos, dos quais muitas religiões tornaram-se exemplos significativos. As revoltas de grupos e classes e a revolução burguesa destruíram fontes aristocráticas de poder e fizeram nascer movimentos de liberdade e igualdade, como os representados pela Carta Magna ou pela Revolução Francesa.

Modernamente, a partir da reorganização econômica verificada com a Revolução Industrial, novos fatores de dominação social têm se apresentado. A reação a essa dominação tem sido um novo sentido de articulação e agregação de interesses, baseados na consciência coletiva de uma classe ou de um grupo profissional que quer participar mais na determinação dos destinos da organização em que trabalha. Essa busca de participação tem gerado diferentes formas organizacionais de articular e agregar interesses, com vistas à reestruturação das relações de trabalho e à distribuição dos produtos econômicos na sociedade moderna.

Aumento do Nível Educacional

O aumento do nível educacional e cultural determina grande enlevação das aspirações profissionais. A ampliação do conhecimento reforça o grau de independência e aguça a capacidade crítica quanto às condições existentes, gerando novos desejos e o aumento do potencial de frustração.

Por outro lado, a educação ajuda a desenvolver a consciência do indivíduo com relação ao meio em que vive e atua. Suas estruturas de referência para compreensão do meio ambiente econômico, social e político são mais refinadas, fornecendo-lhe melhor visão do papel que desempenha e das expectativas de comportamento que se lhe colocam.

Cresce o hiato entre o que o indivíduo conhece e aquilo que faz ou deseja fazer. Para preenchê-lo e diminuir a frustração, criam-se novas demandas sobre a organização do trabalho, a fim de propiciar acesso a tarefas mais complexas e a maior poder de decisão sobre as dimensões que afetam o seu trabalho.

Velocidade das Mudanças

A velocidade e a intensidade com, que as mudanças ambientais atingem a organização do trabalho, hoje em dia, desatualizam rapidamente as estruturas estabelecidas, os processos de tomada de decisão e o impacto dessas decisões no ambiente sócio-econômico em que a organização opera. Assim, não só as estruturas existentes se tornam mais vulneráveis como também a vida dos que delas dependem.

A mudança passa a ser vista como algo necessário no dia-a-dia, adquirindo dimensões mais amplas e tornando-se universal na consciência de todos. Todos a desejam. Todos dela precisam. Todos a querem, rapidamente. O grande desafio da velocidade da mudança é testar a capacidade de dar respostas rápidas, de administrar crises e surpresas e de criar disposição coletiva e compreensão de responsabilidade sobre condições adversas e oportunidades futuras.

Intensidade da Comunicação

O desenvolvimento alcançado pelos meios de comunicação coloca ao alcance de parcelas consideráveis da população economicamente ativa, antes marginalizadas do sistema de informação, condições de participação e expressão de direitos alcançados por grupos similares.

Maiores condições de participação e expressão concorrem, mesmo em países em estágio de desenvolvimento econômico menos avançado, para um aumento de aspirações. A curto prazo, este fato pode gerar pressões, no meio organizacional, no sentido de adquirir condições semelhantes por mero mimetismo. Mas, a longo prazo, pode concorrer para o aumento da percepção de desvantagens comparativas em relação a outros países.

Por outro lado, os meios de comunicação ajudam o aprofundamento do debate ideológico existente - implícita e explicitamente - nas discussões sobre a criação de formas participativas, criando outras pressões sobre o meio da organização do trabalho.

A esses fatores presentes na ambiência social são adicionadas as pressões provenientes do novo ritmo de transações da empresa com seu ambiente e também da complexidade e gigantismo das organizações modernas.

Cada vez mais intensas, as transações da empresa com seu ambiente ocorrem praticamente por todos os níveis e unidades, tornando acessíveis a um maior número de funcionários informações estratégicas antes restritas a dirigentes e a pessoal de nível hierárquico superior.

O poder hierárquico é diminuído porque os conhecimentos e informações importantes passam a pertencer a pessoal diretamente subordinado aos dirigentes, como também a pessoas fora do controle hierárquico.

Assim, a função gerencial adquire uma complexidade maior no que se refere aos relacionamentos administrativos. Dirigentes tratam, hoje, com subordinados possuidores de informações suficientes para formar novas perspectivas e novo sentido de direção para a empresa. A relação hierárquica já não se resume em transmitir e direcionar o uso de dados, mas inclui a constante negociação sobre novas formas de busca, processamento e uso de informações. Além do mais, a intensidade das transações ambientais altera estruturas de poder, transferindo constantemente parcelas de poder entre unidades e entre dirigentes. Nesse sentido lateral, a recomposição de esferas de influência e a recuperação de uma perspectiva comum para a ação empresarial envolvem negociações mais acentuadas sobre uso de informações e de recursos de poder.

No que se refere à complexidade alcançada pela empresa moderna, vale lembrar que tecnologia avançada e especializações mais estreitas geram maior interdependência entre tarefas e unidades organizacionais, além de reforçar e distribuir poder conforme habilidades, conhecimentos e controles de funções críticas. Retiram-se, assim, parcelas substanciais de independência individual na realização do trabalho, ao mesmo tempo em que se acentuam os elos do indivíduo perante outros. A complexidade e o gigantismo criam novos limites ao desenvolvimento da iniciativa e da liberdade individuais. Subtraem do indivíduo a possibilidade de resolver, por si só, até mesmo pequenos conflitos nas relações sociais e de trabalho. Favorecem, ainda, a formação de coalizões de poder na tentativa de direcionar ações coletivas.

Por outro lado, a maior ambigüidade e relatividade na estrutura formal hierárquica da organização faz com que nenhum dirigente moderno possa se basear somente na racionalidade burocrática para exercer poder e influência.

Ressalte-se também que, modernamente, em função da consciência crítica mais acentuada, as manifestações individuais e grupais para fazer valer seus interesses são mais livres e aceitas. Os constrangimentos clássicos à livre expressão e à circulação de idéias, baseados na hierarquia formal, são hoje não só relativamente inócuos como também prejudiciais à eficiência. Vive-se numa época em que as perspectivas e desejos de iniciativa, liberdade e democracia são continuamente aguçados e alimentados.

Bases organizacionais da Participação: O Conflito e a Cooperação

A conceitualização da participação na teoria gerencial tem origem no estudo de dois fatores básicos, inerentes ao meio organizacional: o conflito e a cooperação. O conflito é o fator mais enfatizado, recebendo abordagens diversas, conforme as crenças básicas sobre suas causas. Nesse sentido, podem-se identificar três principais correntes de pensamento, descritas a seguir.

A primeira corrente trata o conflito como sendo essencialmente de interesses, existente no sistema social externo e trazido à organização do trabalho.¹ As formas de relação de trabalho refletem a estrutura social externa. As decisões tomadas pela direção da empresa, no plano da produção e da coordenação das diversas unidades de serviços, visam, antes de tudo, a garantir a distribuição do poder e *status* estabelecida fora e projetada internamente para a empresa. Assim, o poder tem origem num sistema de produção e estratificação social externamente criado. Como um subsistema, cabe à empresa somente garantir o funcionamento do sistema: não pode ir além. Nesse sistema, sua função é produzir bens e serviços, remunerando o capital e contratando mão-de-obra assalariada. O mesmo tipo de conflito é encontrado em todas as organizações, mesmo as sem fins lucrativos, pois, sendo de natureza externa, as relações de subordinação interna refletem meramente as relações na sociedade em que atuam.

A segunda corrente vê o conflito como essencialmente de papéis em nível organizacional, resultante de adaptações sociais impostas à organização da produção, fruto da evolução tecnológica e econômica.¹

Por um lado, o conflito dentro da empresa é função da reorganização constante da mão-de-obra, gerada por pressões externas e cuja responsabilidade recai sobre os que exercem o papel de gerente. A reorganização da produção e suas racionalidades técnicas são criadas para aumentar constantemente a produtividade, contrapondo-se, às vezes, às aspirações individuais de crescente bem-estar e segurança, prestígio, poder ou conveniência.

Por outro, o conflito é produto da própria necessidade que tem a organização de trabalho de criar sistema de controle ou de obter consentimento individual de uma coletividade específica. O papel dos gerentes na execução dessa função é conflitivo, com aspirações individuais por autonomia e independência em relação ao trabalho ou à organização. Essas contraposições geram um conflito social, de fundo organizacional, entre os que tomam as decisões e os que são, em princípio, fadados ao conformismo, sujeitos à unilateralidade do processo e aos impactos negativos das decisões econômicas.

Finalmente, a terceira corrente trata o conflito como sendo essencialmente de personalidade e de percepções em nível individual e de pequenos grupos organizacionais.' Reflete a existência de deficiências econômicas e psicossociológicas na estrutura interna. Individualmente, cada pessoa, quando se liga a uma organização, o faz através de um contrato econômico e psicológico no qual um nível de expectativas, em constante alteração, tem de ser atendido.

Da mesma forma que a produção e a lealdade têm de ser compensadas com aumento de salário e segurança no emprego, as necessidades de desenvolvimento e realização pessoal devem ser respondidas com promoção e condições satisfatórias de trabalho. Expectativas individuais não-atendidas geram conflitos.

De início, essa corrente era a mais valorizada na teoria gerencial em função do impacto dos estudos de Chris Argyris, Acoitai Etzioni e Herbert Simon. O conflito era considerado proveniente de uma relação entre o indivíduo e a organização. Presumia-se uma incompatibilidade entre as necessidades da organização e as necessidades e aspirações das pessoas. A organização, por possuir objetivos predeterminados, impõe ao indivíduo um comportamento intencional de dependência, submissão ou consentimento, que se contrapõe a objetivos individuais de poder, autonomia e independência. O conflito, portanto, era retratado como uma discrepância entre aspirações individuais e imposições organizacionais.

Posteriormente, o progresso nas perspectivas sociais e políticas quanto ao fenômeno organizacional levou à aceitação de novas dimensões de análise e de solução de conflitos. O conflito passou a ser visto como desequilíbrio na interação entre as possibilidades e as aspirações, advindos tanto de causas individuais quanto de fatores internos e externos à organização.

A organização não existe num vácuo; ela sofre constantes transações ambientais que exigem adaptações para garantir o equilíbrio, a sobrevivência e o crescimento. A solução dos conflitos exige, portanto, visão e interferência globalista em nível organizacional.

Por isso, grande parte dos estudos contemporâneos sobre conflito tende a examiná-lo sob o prisma organizacional: toma-se a organização como unidade de análise e procura-se em fatores internos e externos as diferentes causas do conflito.

Na perspectiva organizacional, presume-se que os interesses existentes dentro de uma empresa são tanto individuais, de pequeno grupo, quanto de classe ou agrupamento profissional. Interesses de classe, como os do trabalho, por exemplo, não destroem interesses individuais e de pequenos grupos, que continuam a gerar conflitos e precisam ser enfrentados pela gerência.

Interesses de classe e de trabalho são mais fáceis de serem detectados, pois possuem elementos de agregação mais claros e identificáveis. Por exemplo, à medida que as pessoas de uma empresa visualizam interesses comuns, na busca de melhor renda ou de melhores condições de trabalho, torna-se mais fácil agregar tais interesses em termos de influenciar decisões distributivas. Essa agregação, feita em função da dimensão trabalho, não resolve outros tipos de conflito de natureza individual ou de pequenos grupos.

No trato de questões de interesses de classe do trabalho, experiências demonstram que a união de interesses se faz muito mais em função de desvantagens relativas quanto às

condições presentes do que por alternativas de progresso e desenvolvimento da empresa. Assim, uma vez que se julguem alcançados os pretendidos níveis de redução de desvantagens relativas, reconstróem-se, no processo decisório, as divergências e os conflitos sobre outros tipos de decisão empresarial.

Uma explicação de conflitos de natureza trabalhista, baseada em razões individuais desenvolvidas em uma organização específica, encontra-se nas hipóteses levantadas por Odile Benoit. Para ela, existe uma dimensão nitidamente individual na origem dos processos participativos e principalmente reivindicatórios implícita na percepção de cada indivíduo quanto ao seu grau de contribuição, isto é, seu trabalho e sua lealdade, e quanto ao seu grau de retribuição: salário, reconhecimento e progresso. O Quadro 2 mostra um esquema reproduzido e adaptado do original de Benoit, cujos conceitos abordados estão descritos em seguida.

Quadro 2. Atitudes Individuais com Relação à Participação

		Retribuição	
		+	-
Contribuição	-	Dependência	Marginalidade
	+	Poder	Frustração

a) Dependência - é a posição definida por um grau de retribuição mais elevado do que a contribuição dada à organização. Caracteriza-se pela submissão e aceitação dos valores da elite organizacional. Os indivíduos tiram vantagens da empresa e, portanto, são dependentes e sensíveis às pressões de cima. Não contestam a autoridade, nem os sistemas social e econômico, e geralmente não participam da ação sindical ou de outras formas de reivindicação. Defendem a participação apenas no que concerne à manutenção das vantagens adquiridas.

b) Poder - equilíbrio entre graus positivos de contribuição e retribuição. Indivíduos nessa categoria possuem força na negociação com a empresa, que reconhece essa posição. Tiram vantagens da empresa e, ao mesmo tempo, dela recebem pressões. A participação na ação sindical é despolitizada, mas reformista e integrada à empresa: as relações entre dirigentes e assalariados são não-conflitivas por causa do reconhecimento mútuo. A participação é vista como uma forma de manter e reforçar a posição adquirida.

c) Frustração - representa um grau de contribuição maior do que o de retribuição. Caracteriza-se pela existência de força coletiva, ainda que não reconhecida pela empresa. Nessa categoria, indivíduos contestam o sistema da empresa e a autoridade patronal. Estão normalmente convencidos da oposição fundamental entre patrões e assalariados. A participação é vista como um meio de fazer reconhecida a sua contribuição.

d) Marginalidade - definida por um grau negativo similar de contribuição e retribuição. Caracteriza-se pela ausência de domínio do meio ambiente em que os indivíduos trabalham. São os marginais da empresa. Por isso, a empresa não exerce pressões integrativas sobre eles, já que serão um dia desligados. A participação é vista não como um meio de alcançar algo positivo, mas como um simples instrumento para manifestar insatisfação, descontentamento e revolta contra o patronato.

Perspectiva Pluralista do Poder Organizacional

1. O Comportamento Político na Gerência

A evolução social e empresarial no mundo contemporâneo tem levado à aceitação de uma nova perspectiva política do poder gerencial, acentuando o desenvolvimento da concepção da organização como um sistema pluralista de poder.

Poder é a capacidade de influenciar outra pessoa ou grupo a aceitar idéias diferentes e a se comportar de maneira diversa do que usualmente faria.

O poder existe em todas as relações sociais, conforme as qualidades e recursos de um indivíduo ou grupo relativamente a outros. Entretanto, o poder adquire maior importância na vida organizacional, pois nela se preestabelecem relações de imposição e dependência para o desempenho de papéis e funções. Contudo, as relações de dependência, baseada na racionalidade burocrática, tornam-se cada vez mais insuficientes para a obtenção da influência necessária ao direcionamento de ações coletivas. Mudanças fundamentais no mundo empresarial contemporâneo, sobretudo no que se refere à complexidade organizacional, fizeram necessário o desenvolvimento de uma nova perspectiva de análise e uso do poder organizacional.

De início a palavra poder e seus componentes políticos (principalmente estes), quando associados à vida empresarial, tendiam a ser negligenciados, reprimidos ou escondidos como algo deslegante. Valorizava-se, no trabalho gerencial, a racionalidade técnica das decisões e da estrutura burocrática.

Se existe poder, existe comportamento político, ou seja, ações gerenciais para adquirir, desenvolver e usar o poder com o intuito de favorecer as preferências de quem age. Da mesma forma, usa-se o poder para bloquear preferências alheias e contrapor ações consideradas prejudiciais.

Na concepção pluralista, a organização é constituída por uma diversidade de interesses de grupo e de indivíduos interna e externamente articulados. Esses interesses prevalecem com maior ou menor intensidade no meio organizacional, conforme a distribuição interna de recursos e poder. A perspectiva pluralista baseia-se principalmente em três premissas.

A primeira premissa diz que os indivíduos são significativamente motivados e agem segundo interesses próprios.¹ O meio organizacional, portanto, contará sempre com grande margem dos objetivos comuns e de cooperação, conforme a missão organizacional predefinida ou a coincidência de objetivos individuais. Por outro lado, contará sempre com grande margem de divergência, baseada nos variados interesses individuais.

A segunda premissa sustenta que os indivíduos, não podendo normalmente agir por si sós no meio organizacional, procuram formar coalizões para defender suas preferências e interesses.¹ Assim, a decisão organizacional é resultado da prevalência de uma coalizão sobre outras. O conflito é tão inevitável e natural quanto a cooperação, assim como todo o comportamento de natureza política para influenciar decisões.

A terceira e última ensina que a capacidade de influenciar decisões e ações depende do poder que indivíduos e grupos possuem e, portanto, a luta pelo seu controle torna-se parte integrante da vida administrativa.¹

Na visão pluralista, indivíduos e grupos internos possuem interesses e lutam para que os efeitos das decisões internas lhes sejam favoráveis. Parte-se da premissa de diversidade e diferenciação de interesses dos diversos atores organizacionais no processo decisório. Supõe-se, no entanto, que um grande número de decisões baseia-se em interesses comuns ou convergentes. São as decisões de integração, ou seja, as relativas ao desenvolvimento da empresa ou instituição pública, melhoramento das condições de trabalho e aperfeiçoamento dos funcionários.

Como todos, em princípio, desejam a sobrevivência e o progresso da instituição em que trabalham, existe um grande número de interesses que podem ser satisfeitos sem prejudicar os de outros. Assim, na prática essas decisões não suscitam conflitos significativos entre os

diversos grupos e setores da organização, nem mesmo entre interesses coletivos de trabalhadores e os da alta gerência. Os conflitos quanto a esse tipo de decisão, quando existentes, tendem a concentrar-se em julgamentos e valores sobre estratégias, objetivos e metas empresariais.

Em decorrência das idéias de progresso e desenvolvimento, as empresas tomam uma série de decisões relativas à operacionalização de sua missão e objetivos. São as decisões de adaptação, ou seja, as referentes à divisão interna do trabalho, especialização, alocação de poder e planos de carreira e progresso funcional. Nessas decisões, os interesses de trabalhadores e dirigentes não são essencialmente divergentes, mas os de indivíduos e de pequenos grupos podem provocar divergências sérias por causa da alteração do sistema de ganhos e perdas internas. Esse tipo de conflito, que ocorre em nível organizacional, é normalmente causado por fatores como:

- desigualdade: inerente à distribuição de recursos e prioridade organizacionais, o que concede a pessoas e grupos desequilíbrios para fazer prevalecer seus interesses;"
- diferenciação: em subunidades organizacionais interdependentes, o que encoraja o desenvolvimento de perspectivas paroquianas e preferenciais na defesa da unidade e na coleta, uso e distribuição de informações;
- incerteza: a maior imprevisibilidade do futuro e de comportamentos gerenciais de indivíduos e grupos tende a favorecer o poder destes perante outros;"
- relevância da decisão: em função da sua potencialidade de alterar tanto os objetivos organizacionais quanto os controles internos sobre recursos fundamentais.

Porém, os conflitos mais acirrados na empresa moderna ocorrem em relação à repartição dos resultados do trabalho, salários e distribuição de renda. São os conflitos relativos às decisões distributivas, em que os interesses dos grupos dirigentes podem colidir com os da coletividade dos trabalhadores. Com relação às decisões distributivas, presume-se que interesses de pessoas que contribuem (com seu trabalho) para o alcance de objetivos empresariais podem ser agregados em termos de classe ou agrupamento profissional, em contraposição ao grupo que exerce a função de direção. Apesar de existirem interesses comuns no progresso e na sobrevivência da empresa, supõe-se que, nas decisões distributivas, os interesses de um grupo só podem ser satisfeitos em detrimento do outro.

2. A Funcionalidade do Conflito e a Cooperação

A aceitação, cada vez mais clara, de que o conflito é inerente e inevitável na organização moderna foi acompanhada da visão de sua funcionalidade, ou seja, da crença de que o conflito pode contribuir positivamente para o progresso organizacional."

A visão excessivamente formal e burocrática da organização tendia a ver o conflito como disfuncional, pois era uma fonte de desafios e alterações às regras estabelecidas. Essa perspectiva acabava por encorajar a repressão e o desconhecimento do conflito.

Da mesma forma, a visão hierárquica da organização, aceita no liberalismo clássico, ressaltando a interdependência entre todos os membros de uma organização, defende a repressão dos conflitos, baseada na premissa de justificativa social da empresa. "O objetivo principal da empresa é produzir bens, e não governar homens." A autoridade da empresa sobre os indivíduos deve estar sempre subordinada aos resultados e às responsabilidades econômicas da mesma. Conseqüentemente, a direção é obrigada, por várias vezes, a agir contra interesses dos membros da organização que se manifestem em contradição aos interesses comuns. Assim, a autoridade empresarial só pode ser exercida no interesse daqueles que dirigem a empresa. Esses argumentos são utilizados normalmente para refutar toda a idéia de participação na gerência empresarial e enfatizar a colaboração mútua no nível da tarefa e da responsabilidade de cada um.

Mas o movimento de relações humanas tentando resolver as incompatibilizações individuais na organização, e mais recentemente a perspectiva política da organização, ao

presumir a diversidade de interesses e distribuição desigual de recursos, procuraram formas de definir e usar positivamente os conflitos organizacionais.

A participação nasce como um instrumento para a cooperação e a solução de conflitos. Para os que admitem ser o conflito proveniente de fatores organizacionais e individuais, a participação é normalmente considerada uma forma eficaz de solução, acomodações ou equilíbrio entre grupos divergentes.

Com relação à corrente de pensamento que presume a existência de conflito de interesses reais, a participação é vista de duas maneiras. Primeiro, como uma simples acomodação provisória de um conflito permanente entre interesses inconciliáveis, em que a participação não muda as relações de poder. Segundo, como uma alternativa melhor ao unilateralismo do processo decisório, onde há interesses permanentemente divergentes.

Conflitos novos ou reativação de antigos conflitos são inerentes ao meio organizacional, numa ambiência em rápida evolução. A participação constitui uma forma dinâmica de restaurar o equilíbrio de poder e caminhar para a solução de conflitos reais. Nesse sentido, ela aos poucos altera relações de poder, porque sua aplicação muda as dimensões e a capacidade de escolha coletiva."

Formas de Participação

No sentido amplo e teórico do termo, participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou coletividade, podem influenciar os destinos dessa organização.

No sentido restrito, pragmático e contextual, isto é, considerada a hierarquia como elemento presente no meio organizacional, pode-se definir a participação como a influência ou assunção, por parte dos indivíduos que se encontram abaixo do nível de direção superior, de decisões ou funções usualmente consideradas privativas da gerência ou dos proprietários da empresa.

Diz-se que a participação é direta quando o indivíduo age em seu próprio nome, assumindo ou influenciando decisões na sua área de atuação. Trata-se de instituir maior equalização de poder em nível de tarefas, de pequenos grupos e de unidades organizacionais.

A prática da participação direta tem a vantagem de contribuir para as decisões de integração da organização, ou seja, as de progresso e desenvolvimento, procurando levar a democratização ao nível de tarefa, criando autonomia no local de trabalho, ajudando na cooperação e distribuição de informações e na solução de problemas sócio-psicológicos dos relacionamentos individual e grupai.

A participação é indireta quando se faz por representação da coletividade dos empregados ou da classe profissional. Trata-se de instituição da democracia em nível da organização, cujos membros constituem representantes para agir em seu nome e influenciar ou exercer funções normalmente desempenhadas pela direção superior.

A participação direta concentra-se exatamente nas decisões de adaptação, procurando também contribuir para as decisões de integração. A participação indireta age primordialmente no domínio das decisões distributivas, onde as posições de divergência se acentuam.

Primordialmente voltada para o indivíduo, a participação direta visa a motivá-lo e a estimulá-lo no desempenho da tarefa. A participação indireta é eminentemente voltada para a coletividade dos membros, visando a influenciar decisões de interesse coletivo - sobretudo as conflitivas ou de distribuição - tomadas em escalões superiores, longe do local de trabalho.

1. Participação Direta: Democratizando a Gerência no Nível da Tarefa

A introdução de formas participativas como instrumentos de democratização e equalização de poder no nível da tarefa ganhou impulso a partir dos anos 60 com a idéia de construção de equipes. Procurava-se, de início, solucionar conflitos e diminuir a competição individual interna por meio da institucionalização da cooperação. Posteriormente, a prática

participativa passou a ser vista também como instrumento útil para reduzir a insatisfação individual no trabalho, administrar relações de poder e mobilizar energias individuais para fins coletivos. Essa prática procurava resolver problemas agudos da gestão empresarial da época, que já exigia uma nova dimensão de organização e de relações de trabalho.

Nas situações tradicionais de baixa participação e pouca interferência gerencial para administração e solução de conflitos, o comprometimento individual com a organização torna-se enfraquecido. Acentuam-se a alienação, a potencialidade dos conflitos e o uso inadequado do poder gerencial.

A alienação faz com que o indivíduo não se sinta parte ativa do processo de decisão e ação; seus poderes e sua capacidade de contribuição parecem alijados da organização do trabalho. Ele se torna passivo, dependente, e passa a encontrar em si próprio e no contexto em que atua justificativas para pessimismo, frustração e acomodação. A organização perde oportunidades reais de contribuição, além de serem negligenciadas, em nível individual, as perspectivas de realização pessoal e profissional.

Na vida diária, a alienação reflete-se na despreocupação com a produtividade, na falta de iniciativa e, sobretudo, na apatia, submissão e alta dependência das chefias. Às vezes, dirigentes erradamente julgam essas características de alienação inerentes à natureza humana no trabalho, devendo ser compensados por pressões de autoridade. Utilizam-se de seu poder formal para reduzir a passividade e obter índices mínimos de eficiência. Essa prática acaba por reforçar as crenças mútuas sobre tutela das chefias e sobre necessidades de pressão para obtenção de resultados, ou seja, mantém-se o *status quo* de baixa satisfação e produtividade.

A potencialidade de conflitos se acentua quando não existe ação gerencial para administrá-los e solucioná-los. A falta de interação programada para enfrentar problemas não só aumenta a desconfiança e a passividade como deixa implícito que os canais de comunicação existentes são adequados para resolvê-los; em situações conflitivas, os níveis de interação comuns - normalmente distantes e formais - são insuficientes para se produzir informações que contradigam as percepções distorcidas sobre as pessoas envolvidas e sobre a realidade organizacional.

A visão do poder, quando excessivamente restrita a seu uso para fins particulares de conservação de direitos individuais, conduz à tendência de se considerar todas as decisões e ações organizacionais como parte de um sistema de ganhos e perdas ou de vitórias e derrotas, com vencedores e vencidos evidentes. Desenvolvem-se relacionamentos internos mais com base na síndrome "nós-eles" do que com a perspectiva de equipe com objetivos comuns.

A participação direta é um instrumento de harmonização interna da organização, para que indivíduos e grupos alcancem, de maneira mais eficiente e eficaz, os objetivos comuns. A participação facilita a satisfação de necessidades de realização pessoal e profissional à medida que possibilita a expressão e o uso das potencialidades de contribuição de cada pessoa. E ainda mobiliza esforços e acrescenta habilidades individuais, que separadamente seriam inúteis ou impossíveis de se utilizar. São não só habilidades de natureza grupais como também outras que se escondem na passividade e nos sentimentos de impotência de funcionários antes fadados ao conformismo alienado. A participação desaliena indivíduos e destrói parochialismos e percepções distorcidas sobre o uso do poder.

Enfim, a participação direta institui uma nova forma de comunicação e de ocupação de um espaço de poder organizacional, antes indisponível à maioria dos empregados de uma empresa.

Os primeiros impulsos para se introduzir a gerência participativa ocorreram para se contrapor ao tradicional uso do poder baseado na autoridade individual de chefes e dirigentes. Assim, a participação direta desenvolveu-se por ações grupais em nível de unidades organizacionais. A quebra do autoritarismo das chefias se fazia por um processo de dinâmica de grupo, numa unidade específica, em que se procurava adicionar os recursos de poder já existentes em cada membro do grupo.

A própria idéia de se desenvolver partes do processo decisório, por ações grupais, já significava um convite ao envolvimento e à participação. Mesmo que, de início, nem todas as

condições para uma participação efetiva estivessem presentes, o acesso a uma nova fonte de informações e de influência já constituía, por si só, um passo na direção de um novo relacionamento de poder.

Aos poucos, a participação direta foi progredindo de uma visão limitada a pequenas atividades de grupo para adquirir uma perspectiva mais funcional em termos de objetivos específicos. Na prática, essa participação resultou em modalidades mais amplas, das quais, nos últimos anos, se destacaram as enumeradas a seguir.'

(1) **PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO.** Forma de trazer ao processo decisório, como sujeitos da formulação de diretrizes, indivíduos e grupos antes considerados objetos da ação gerencial. O planejamento participativo procura destruir o caráter excessivamente isolacionista, técnico-racional e antecedente do planejamento tradicional. Evita, por consequência, a tirania de uma minoria pré-selecionada no processo decisório organizacional.

Proclamando uma perspectiva mais integrada de planejamento e implementação, o planejamento participativo busca, desde os estágios iniciais da decisão, a contribuição daqueles mais diretamente envolvidos com a execução. Se o processo torna-se mais lento no início, a maior adesão de todos aos objetivos e metas organizacionais acaba por favorecer a eficiência e a eficácia posteriores.

(2) **CÍRCULO DE CONTROLE DE QUALIDADE.** É um grupo que procura desenvolver perspectivas avaliativas, individuais e coletivas, ressaltando a interferência de cada um no processo de produção. Como a avaliação normalmente é uma função crítica e conflitiva, através da participação procura-se desenvolver um ambiente mais propício às comunicações francas e autênticas. A maior equalização do poder objetiva evitar domínios individuais; a idéia, nesse momento, não é saber quem manda ou controla, mas como cada um pode colaborar para melhorar a tarefa comum.

Os círculos de controle de qualidade aparecem com várias denominações, tratando de temas diversos que vão desde qualidade dos produtos e eficiência às dimensões da qualidade da vida funcional. O resultado dessa ação grupal é normalmente um plano para consumo próprio. As pessoas têm chances de realizar compatibilizações e negociações para facilitar ações futuras.

(3) **PROCESSOS GRUPAIS PARA DECISÃO E AÇÃO.** Refere-se a todas as outras formas de decisão e ação que procuram utilizar intencionalmente processos grupais participativos, como grupos e comissões de trabalhos, equipes de projetos, forças-tarefa por equipes etc. O objetivo é incorporar habilidades e contribuições individuais antes desconsideradas. O procedimento típico é criar, através da participação, uma dinâmica de grupo que favoreça a liberdade de expressão, sugestão e crítica.

Normalmente, procura-se buscar alguns pontos de união como parte inspiradora das relações internas e da continuidade do processo decisório. Assim, oposição às idéias correntes ou já aprovadas pode ser manifestada claramente, sem que isso sirva de obstáculo ao consentimento ou ao desempenho das tarefas programadas. Discordâncias e críticas, bem como sugestões e idéias novas, são tratadas igualmente como forças propulsoras para a manutenção e progresso das formas participativas.

A participação direta - ou democracia em nível de tarefa - ajuda a desenvolver interações mais autênticas entre pessoas e unidades organizacionais. As concepções mútuas são mais realistas, como também as possibilidades de autocritica e auto-avaliação. Por outro lado, a participação direta estabelece novas relações de poder, ainda que limitadas ao nível da tarefa. Legitimam-se novos canais de comunicação aceitando-se como interlocutores válidos funcionários antes sujeitos exclusivamente à subordinação. Por isso, os recursos de poder, distribuídos de forma desigual, podem ser usados para benefício mútuo dos envolvidos. Desenvolve-se a perspectiva de que o poder é algo útil para a ação cooperativa.

Vale ressaltar, no entanto, que, apesar de contribuir para uma nova relação de poder interno, a participação direta é sempre condicionada por objetivos e limites de autoridades superiores ao nível da tarefa em que é praticada. Além disso, muitas vezes é restringido pelas condições sociais, econômicas e políticas em que vivem os participantes do processo participativo.

Institui-se a participação direta sempre na suposição de que os funcionários da empresa ou instituição pública irão utilizar o novo canal de comunicação para oferecer novas idéias, ajudar a solucionar conflitos e melhorar a cooperação, satisfação e produtividade em relação à execução de determinada tarefa. Em países de maior consenso sobre a natureza do sistema social, econômico e político, onde as relações de trabalho estão mais avançadas, a participação direta tende a restringir-se aos seus objetivos de democratizar o desempenho em unidades organizacionais específicas.

Mas em situações em que os consensos políticos são de menor escala, os conflitos sociais mais agudos e as relações de trabalho mais tradicionais, os participantes do processo tendem a trazer os problemas inerentes a essas relações, para as reuniões destinadas a democratizar a execução de tarefas, chegando mesmo a priorizá-los. Muitas vezes, as questões relativas às tarefas são substituídas por debates em que se procuram resolver problemas de relações de trabalho como salários, promoções, benefícios etc., ou até mesmo questões da ação empresarial no contexto político. Em outras palavras, os participantes procuram resolver problemas agudos de conflitos e relações de trabalho por meio da abertura propiciada pela participação direta. Têm consciência da interdependência entre as tarefas e os problemas sociais, mas nem sempre das limitações para resolvê-las nesse nível.

Por outro lado, dirigentes e chefes que iniciam o processo participativo, na expectativa de um exercício maior de cooperação e de novos níveis de satisfação no trabalho, surpreendem-se com o excesso de críticas, questionamentos e reivindicações sobre condições de trabalho. Às vezes, frustram-se de tal forma que se aliam aos argumentos desfavoráveis à participação.

Portanto, é preciso ter em conta que a introdução da participação direta, para ser efetiva, precisa ser complementada por uma ação igualmente democrática em outras dimensões das relações de trabalho. A participação indireta pode ser uma dessas formas de ação complementares à participação direta. Deve-se reconhecer que esta possui limitações, dentre as quais:

- afetar principalmente a área gerencial e quadros técnicos, e não os trabalhadores e funcionários de nível hierárquico mais baixo;
- não influenciar significativamente decisões de distribuição, isto é, as decisões de repartição dos resultados do trabalho e da promoção;
- não possuir caráter de representação da coletividade de trabalhadores ou de outros grupos profissionais específicos da empresa e, portanto, pouco contribuir para mudar as relações de controle e supervisão da produção, não relacionando variáveis fundamentais do trabalho, como esforço-recompensa.

2. Participação Indireta. Democratizando a Organização

Os interesses coletivos do trabalho geram, hoje, não só os conflitos mais significativos como também as propostas mais inovadoras para solucionar e administrar esses conflitos. Do ponto de vista da gestão, a participação por representação tem adquirido um papel cada vez mais fundamental na interface entre os interesses das empresas e os dos trabalhadores. A participação indireta, ou seja, a representação da coletividade dos empregados ou classe profissional, será cada vez mais enfatizada na empresa moderna devido ao fato de interferir com maior força nas decisões distributivas.

Dessa forma, para a gestão contemporânea torna-se importante compreender as motivações, as resistências e as alternativas de solução que têm sido propostas e praticadas na empresa moderna. As formas de participação indireta podem ser classificadas em quatro grandes grupos: os comitês de empresa ou de estabelecimento, as negociações coletivas, a co-gestão e a autogestão." As duas primeiras são caracterizadas, essencialmente, como meios de consulta e negociação; as duas últimas, como formas de co-determinação e autodeterminação em nível empresarial.

Com exceção das negociações coletivas, todas as formas de participação indireta têm seu ponto de agregação e objetivo primordial de ação na coletividade interna dos empregados.

Conduzidas, na maioria das vezes, por sindicatos profissionais de classe ou afiliação, as negociações coletivas - mesmo atingindo a coletividade interna dos empregados - possuem pontos de agregação que ultrapassam os limites da empresa, como interesses profissionais de classe ou proteção de afiliados.

Por sua própria essência e finalidade, cada forma de participação possui potencialidade diversa de influência sobre o processo decisório: cada uma possui um método para atingir um resultado específico. No entanto, a complexidade gerencial contemporânea, com multiplicidade de fontes de poder e conflito, quase sempre exige a simultaneidade no uso das várias formas de participação, para influenciar significativamente as decisões de integração e distribuição.

COMITÊS DE EMPRESA: A PARTICIPAÇÃO CONSULTIVA. OS Comitês ou conselhos de empresa são grupos de funcionários eleitos por seus pares para representá-los perante a diretoria. Esses comitês constituem, em geral, uma forma de representação, com função essencialmente consultiva ou cooperativa. Possuem pouco poder de decisão, salvo em casos raros, e, mesmo assim, normalmente em assuntos relativos à administração de pessoal. O comitê de empresa permite aos empregados estabelecer um canal de comunicação com os dirigentes, a fim de expressarem suas opiniões e aspirações. À direção da empresa, servem de órgão consultivo, inclusive obrigatório em alguns casos.

Como forma de participação indireta, os comitês de empresa ou de estabelecimento têm a grande vantagem de constituir uma forma de organização em que os trabalhadores possuem posição majoritária ou de exclusividade. Em compensação, essa posição majoritária não é refletida em grande poder de decisão, porque os comitês de empresa, na verdade, funcionam como grandes órgãos de consulta, comunicação e cooperação.

Como as grandes empresas, no mundo contemporâneo, são distribuídas por unidades geográficas dispersas, os comitês de empresa tendem a ser comitês de estabelecimento ou fábrica e, portanto, restritos ao local de trabalho.

Assim, se por um lado conseguem desenvolver a participação da fábrica ou estabelecimento em nível local, cooperando mesmo na introdução de formas de participação direta, por outro enfrentam dificuldades maiores na redistribuição de informações e na articulação com outros setores da empresa no que concerne à ação conjunta.

Os comitês de empresa funcionam, muitas vezes, como instrumentos do sindicato de classe. Outras vezes, desempenham papel exatamente oposto, embora não muito comum. Nesses casos, os comitês demonstram claramente a sua independência e mesmo oposição à liderança sindical, e agem como uma facção sindical de oposição.

Em alguns casos, a independência dos comitês de empresa, tanto em relação aos sindicatos quanto aos dirigentes, tem resultado em participação positiva na consecução de objetivos locais. Exemplos dos comitês têm funcionado como instrumento de cooperação tripartite, isto é, com trabalhadores da empresa, dirigentes e sindicatos externos.

De qualquer forma, os comitês de empresa exercem, normalmente, importantes funções consultivas e de cooperação com os dirigentes, às vezes de oposição a estruturas sindicais externas. Por essas razões, e por se tratar de forma participativa de base essencialmente interna, passível de maior controle pela organização, é o tipo de participação indireta mais facilmente aceito e mesmo estimulado pelos dirigentes.

NEGOCIAÇÕES COLETIVAS: A PARTICIPAÇÃO POR CONTRAPOSIÇÃO. As negociações coletivas constituem a forma mais antiga e também o principal instrumento de participação indireta nas economias de mercado. Representantes dos trabalhadores, através de estrutura sindical e de negociação com os dirigentes, estabelecem as condições gerais de emprego e trabalho.

As formas de negociação variam muito conforme o país, o nível da negociação, a estrutura sindical e a legislação vigente. Há sistemas mais centralizados, com negociações em nível nacional, cujos resultados são aplicáveis a todos os assalariados, independentemente de sindicalização, e sistemas quase opostos, caracterizados por alta descentralização, onde a negociação ocorre no nível da empresa.

O campo ou objeto das negociações é também variável. Onde a legislação social e trabalhista é mais abrangente, a margem que resta para objeto de discussão tende a ser mais reduzida. No caso de legislação menos completa, as negociações tendem não só a ser mais detalhadas como a envolver maior participação das bases.

As negociações coletivas constituem, na prática, a forma de participação indireta de maior poder de pressão e de influência mais acentuada nas decisões distributivas. Por outro lado, nas negociações coletivas, são a forma de participação mais indireta, pois, na grande maioria dos casos, são efetuadas por um organismo externo à empresa, ou seja, um sindicato representante dos empregados em relação ao qual a escolha de liderança envolve interesses mais amplos que os dos próprios empregados da empresa. A base externa e as formas de articulação e agregações de interesses por parte do sindicato é que lhe conferem o maior poder de pressão e de barganha nas negociações. A grande característica das negociações coletivas é sua forma de oposição ou contraposição como instrumento de barganha e influência nas decisões empresariais. Por isso é que as negociações coletivas funcionam tanto ou mais como oposição do que como participação, já que, embora eficazes em influenciar as decisões distributivas, possuem grande dificuldade em tratar as decisões de integração.

As dificuldades com as decisões de integração ocorrem com as negociações coletivas em função de três desvantagens adicionais que pos suem como forma de participação indireta. A primeira refere-se à ausência de continuidade, o que faz com que seja esporádica, intermitente, além de agregada e acionável mais em função de crises e potencialidade de conflitos do que em função dos objetivos e das ações que justifiquem social e economicamente a existência da empresa.

A segunda diz respeito à distância do local do trabalho em que ocorrem a representação e negociação, exigindo canais complexos de comunicação, como mobilizações, reuniões extratrabalho, combinações com outras formas de participação indireta, para manter as negociações e alcançar acordos dentro dos limites das expectativas dos liderados.

A terceira desvantagem é a dependência acentuada das negociações coletivas com a liderança sindical. Como decorrência da própria descontinuidade e da distância das bases locais de trabalho, as negociações coletivas tornam-se altamente dependentes da liderança sindical para a obtenção de êxito na sua ação de influenciar as decisões empresariais. Além do mais, em alguns casos de empresas específicas, a liderança sindical de classe pode representar mais interesses externos do que internos, mormente quando essa liderança não conta com apoio majoritário interno, pertencendo a uma facção sindical de oposição.

Pela dificuldade de serem institucionalizadas como cooperação, as negociações coletivas através de sindicatos de classe são as formas de participação indireta que encontram, normalmente, maior resistência por parte dos dirigentes, os quais tendem a preferir as negociações realizadas por comitês de empresa. Pela mesma razão, as negociações coletivas através de sindicatos de classe são a forma de participação preferida pelos partidos e grupos políticos que preconizam o dualismo e o antagonismo como condições básicas para a mudança social. Esses grupos, muitas vezes, recusam as formas de participação que buscam cooperação, como os comitês e a co-gestão, para enfatizar o antagonismo social através de sindicatos de classe, com o objetivo de alcançar maior controle ou provocar mudança no sistema empresarial.

Entretanto, a partir da experiência histórica de vários países, pode-se inferir hipóteses inversas, com base em argumentos que negam a capacidade de as negociações coletivas levarem à antagonização constante.

Essencialmente um processo de barganha, as negociações coletivas possuem um estímulo para a sua permanência e continuidade. Os processos de negociação sempre envolvem barganhas ou trocas em que a percepção de ganho vem acompanhada de uma percepção de perda. A busca de compensações ou equilíbrio no sistema de perdas e ganhos estimula sempre novas negociações, manutenção e reconhecimento dos sistemas de poderes instituídos. Assim, as negociações coletivas não só refletem como também ajudam a manter as bases institucionais dos sistemas de poder existentes.

CO-GESTÃO: A PARTICIPAÇÃO POR HARMONIZAÇÃO. A co-gestão significa a institucionalização da representação dos assalariados na direção efetiva da empresa. Ela traz à tona duas questões fundamentais: em que órgão da empresa se faz a representação e em que proporção participam os representantes.

A primeira questão envolve a própria discussão sobre a origem e a natureza da participação. Normalmente, a organização empresarial comporta uma estrutura dual de direção, separando a gerência e os direitos de propriedade do capital, isto é, os acionistas e a gerência propriamente dita. A primeira função é exercida pelo conselho de administração e a segunda, pelos diretores. O conselho de administração age primordialmente no controle dos direitos de propriedade, definindo, em termos estratégicos, o senso de direção a longo prazo e a remuneração do capital. A diretoria exerce, sob o controle do conselho de administração (mas normalmente com grande autonomia), a gerência das atividades da empresa. Como o controle último repousa no conselho de administração, é nesse nível que se exerce a participação congestionária na maioria dos países que a praticam.

Além disso, o fundamento e objetivo da co-gestão referem-se mais ao sentido de criar uma co-determinação capital-trabalho do que propriamente de ser uma forma de participação em nível gerencial. A representação participativa definidora da co-gestão ocorre, portanto, no nível da empresa onde se definem os direitos dos acionistas.

No que concerne à segunda questão, isto é, a extensão da participação, esta é variável conforme o país ou empresas que a adotam.

As formas mais acentuadas de co-gestão incluem a participação paritária sob condições predeterminadas, concorrendo, inclusive, para um impacto menor do que a paridade formal possa sugerir.

A co-gestão é a forma de participação indireta em que, por princípio, existe a maior possibilidade de harmonia e de influência nas decisões empresariais, já que os representantes dos trabalhadores assumem individualmente funções de supervisão e direção com poderes eqüitativos aos seus pares nomeados pelos acionistas.

Embora o poder individual seja eqüitativo, o mesmo não acontece com o poder coletivo dos trabalhadores que representam. Apesar de chegar perto da representação paritária, a co-gestão mantém a base filosófica e política dos países que a praticam, mesmo em sua forma mais avançada, ou seja, o controle dos acionistas sobre os destinos da empresa.

Pela sua própria filosofia, a co-gestão tem como característica fundamental a diminuição do antagonismo entre dirigentes e trabalhadores, pois possibilita a ambos um aprendizado maior sobre as condições reais de operação da empresa e sobre as percepções internas quanto a conflitos e possíveis soluções. Essa característica, às vezes mencionada pelos defensores da cogestão como sua grande vantagem, é tratada, por seus opositores, como uma grande desvantagem, pois é vista como uma forma ou possibilidade de cooptação dos trabalhadores.

A prática da co-gestão, no entanto, revela satisfação de ambos os grupos envolvidos, apesar da perpetuação dos problemas empresariais tradicionais. A expectativa dos dirigentes quanto à participação dos representantes dos trabalhadores em todas as decisões não se verificou.

Conforme mencionado, os trabalhadores são essencialmente pragmáticos nas suas reivindicações, direcionando-as para questões básicas que os preocupam, como segurança no emprego, recompensa e condições gerais de trabalho.

A participação dos diretores escolhidos pelos trabalhadores tende, portanto, a concentrar-se nessas áreas de administração de pessoal, envolvendo-se menos em relação às outras decisões estratégicas, a não ser quando diretamente relacionados com emprego e salário.

No entanto, vale ressaltar que a preocupação dos representantes dos trabalhadores em participar de todas as decisões e influenciá-las varia em função da situação real da empresa.

Em épocas de maior abundância e desenvolvimento, as decisões estratégicas sobre o futuro da empresa visam ao crescimento, gerando sempre impacto positivo sobre a administração de pessoal e maior despreocupação por parte dos representantes dos trabalhadores.

Em épocas de crise e maior escassez, contudo, as decisões estratégicas sobre o futuro tendem a refletir contenção, redução e transferência de projetos para outras áreas, com impacto negativo na administração de pessoal.

Em épocas de crescimento nulo ou negativo, o risco social do emprego aumenta consideravelmente; todas as decisões empresariais passam a constituir preocupação acentuada de todos os dirigentes, inclusive dos que representam os trabalhadores.

Outro fator que tem explicado o menor interesse dos trabalhadores é que sua preocupação é mais voltada para a administração de pessoal; além disso o dinamismo das decisões empresariais no mundo moderno dificulta o seu acompanhamento por parte dos representantes dos trabalhadores. A razão é que, como as reuniões de conselhos diretores são em número limitado e espaçadas, sujeitas a pressões por decisões rápidas, os representantes dos trabalhadores, mesmo capazes de entender e decidir, têm receio de se comprometer sem saber de antemão se sua decisão tem o apoio geral.

Embora alguns problemas de co-gestão tenham sido solucionados com cursos e estudos sobre gerência empresarial, a capacidade de comunicação e obtenção de resposta rápida do grupo tem sido um obstáculo importante. O receio dos dirigentes representantes dos trabalhadores é aumentado pelo controle e acompanhamento que os sindicatos externos fazem de seu trabalho, principalmente quando se trata de opositores nas campanhas eleitorais sindicais.

De qualquer forma, a co-gestão permite aos trabalhadores um aumento considerável de informações e conhecimento sobre a empresa, o que, na prática, gera aumento efetivo de influência. Cria-se maior harmonia, sem, no entanto, erradicar as situações normais de posições conflitantes.

Autogestão: A Participação por Autonomia

No sentido mais genérico, a autogestão significa o exercício coletivo do poder. A operacionalização desse conceito em nível empresarial consiste na autonomia da coletividade dos membros da empresa de decidir sobre os destinos, os processos e os resultados do trabalho, isto é, a liberdade de decisão para adquirir e distribuir a renda. Em consequência, a divisão do trabalho entre dirigentes e empregados passa-se no domínio essencialmente administrativo e só existe *a posteriori*, isto é, como produto do exercício da forma participativa. Nesse sentido, a autogestão diferencia-se de outras formas de participação indireta, pois nestas a divisão do trabalho dirigentes-empregados é anterior, e um dado essencial na introdução e na prática das formas participativas.

A autogestão nasceu como uma concepção de gestão social ou da visão da sociedade autogestionária nas teorias anarquistas e posteriormente em várias teorias socialistas. Aparece na teoria gerencial como uma projeção, em nível micro, de uma perspectiva social mais ampla. A autogestão aparece com mais variedades de concepções e práticas mais intensas, de acordo com os países que a praticam, do que as formas de participações direta e indireta já examinadas.

Se a autogestão é examinada no conceito mais restrito e ortodoxo do termo, isto é, liberdade de decisão por parte dos membros de uma organização para deliberar sobre os destinos de sua organização e os resultados de seu trabalho, ela é praticamente inexistente, aproximando-se mais da prática iugoslava. Na Iugoslávia, a existência da empresa como propriedade social e não estatal ou privada não só facilita como constitui a própria base da autogestão ou autonomia de decisão coletiva em nível empresarial.

A experiência da autogestão em outros países onde assim é denominada consiste, na verdade, em uma variação da co-gestão. É a cogestão com os acionistas, incluindo às vezes, a co-propriedade e a cogestão com o Estado. Outra variação observada é a autogestão desenvolvida apenas no local de trabalho, ou seja, no estilo de grupos de tarefas autônomas, subordinadas à direção da empresa, lembrando mais as formas de participação direta.

A grande vantagem comumente apregoada para a autogestão é que, sendo todos os funcionários da empresa igualmente proprietários do capital, eles possuem, em princípio, direitos eqüitativos no processo decisório. A autogestão proporcionaria, portanto, uma forma participativa

capaz de eliminar a alienação do trabalhador em relação à decisão sobre produção e distribuição dos recursos com que trabalha.

Uma análise do caso iugoslavo revela, contudo, que a alienação das decisões torna-se, na realidade, difícil de ser eliminada devido à falta de conhecimento dos trabalhadores. Na prática, geralmente o conselho de trabalhadores tende a funcionar quase à semelhança de um conselho de administração (ou direção) de uma empresa privada, isto é, os conselhos decidem segundo projetos previamente preparados pela diretoria, que detém o conhecimento mais amplo sobre a capacidade da empresa. Apesar de sindicatos e órgãos políticos alimentarem ideologicamente os conselhos, a falta de conhecimento dos trabalhadores em termos de formação e de conhecimento técnico-profissional no nível dos dirigentes prejudica o grau real de influência nas decisões de caráter mais complexo sobre os destinos da empresa.

Segundo proposição de James Burham, o mundo moderno caracteriza-se como uma sociedade gerencialista, onde as decisões empresariais de grande importância social e econômica são tomadas não mais pelas assembleias de capital, e sim pelas diretorias das grandes empresas em função do conhecimento técnico que possuem. Esta proposição poderia, também, ser aplicada ao caso iugoslavo. Nesse ponto, o aumento do grau de eficácia do conselho de trabalhadores e da autogestão depende desse mesmo fator, o que comumente é levantado não só nos países que praticam alguma forma de autogerência como também nos países ocidentais. As assessorias técnicas dos sindicatos em países que praticam formas de co-gestão, como os existentes no norte da Europa Ocidental, tentam exatamente resolver o problema de falta de conhecimento dos trabalhadores para atuarem no processo decisório empresarial, embora, como foi mencionado, com sucesso relativo.

A autogestão, por outro lado, embora facilitando as decisões distributivas, encontra dificuldades nas decisões de integração. Na Iugoslávia, a ênfase na motivação econômica, intensamente ressaltada como função básica da empresa iugoslava, aliada a um sistema competitivo para a aquisição da receita e sua distribuição, cria sérios obstáculos à institucionalização, em nível empresarial, de um sistema de responsabilidade social mais amplo do que os objetivos econômicos da empresa. A motivação econômica é uma grande fonte de definição dos objetivos isolados de eficiência e produtividade, quase no estilo do taylorismo, embora em decorrência da autogerência. Quanto maior a eficiência, maiores os salários e maior a participação nos lucros. À medida que as decisões coletivas perturbam esse objetivo, tendem a ser naturalmente revistas, bem como a recompensa do trabalho coletivo tende a ser feita de acordo com avaliações em nível individual.

Como a prática da autogestão exige constituições jurídicas de definição de propriedade, quase inexistentes no mundo de hoje, ela é de difícil aplicação na empresa pública ou privada. Entretanto, variações da autogestão têm sido largamente aplicadas em organizações comunitárias, entidades sem fins lucrativos e organizações não-governamentais.

Montivação Para Participar: Priorizando os Ganhos Coletivos

A motivação dos trabalhadores para participar é, em geral, extremamente pragmática e mais relacionada a objetivos pessoais imediatos do que a uma ideologia sistemática, estruturada por consciência de classe; como afirma Tourraine, a consciência desempenha um papel, embora não haja, necessariamente, uma relação entre tal característica e a propensão a participar. Resumidamente, os motivos dos trabalhadores são em geral salários mais elevados, regularidade e segurança de renda, de emprego, boas condições de trabalho, relações sociais agradáveis e trabalho interessante.

As formas de participação e agregação de interesses são desenvolvidas não só porque os objetivos mencionados necessitam de definições mais aprimoradas e estruturas de poder para influenciar as decisões, mas também porque essas decisões são tomadas longe do local de trabalho dos trabalhadores, escapando-lhes a possibilidade de contato pessoal. A organização dá sentido de direção e força à participação. Ainda assim, inúmeros são os estudos que mostram que a ligação do trabalhador nos esquemas participativos está direta e prioritariamente relacionada às percepções de vantagens pessoais advindas da participação e apenas secundariamente à

percepção de poder relativo, ou seja, de que o sistema de poder organizado em defesa de seu interesse tem força suficiente para obter algum sucesso.

Como a participação é prioritariamente pragmática e voltada para benefícios pessoais, os trabalhadores orientam-se menos para as formas de organização do que para os benefícios que delas lhes advêm. Assim, como lembra F. Walker, sempre são poucos os que desejam envolver-se diretamente com sindicatos e outras formas de organização participativa, mas o fato de estarem ausentes ou não comparecerem a reuniões e assembleias não significa, normalmente, ausência de apoio aos líderes ou aos instrumentos instituídos para a salvaguarda de seus interesses.

A questão da retribuição econômica tem recebido atenção especial na introdução de formas participativas, principalmente as do tipo indireto. Assim, os sistemas de retribuição têm evoluído das formas clássicas de aumentos salariais, benefícios e gratificações individuais por produtividade para a inclusão da participação acionária e nos lucros da empresa.

A combinação de formas japonesas de participação na gestão e nos ganhos com as formas co-gestionárias, típicas do Norte europeu, tem resultado em variações de como conceder aos trabalhadores poderes de influenciar o destino das empresas e de participar em seus lucros.

A defesa dessa prática moderna, em muitas empresas, tem sido feita recuperando-se os argumentos sobre interesses comuns para justificar a participação: se os trabalhadores participam nos lucros, eles têm interesse em aumentar esses lucros. De fato, do ponto de vista dos dirigentes, a introdução da participação está primordialmente vinculada ao aumento da eficiência ou produtividade; na perspectiva do trabalho, está prioritariamente voltada para o aumento da retribuição.

As formas participativas se justificam na crença de que existem interesses comuns. Quando se reforçam esses interesses, aumenta-se não só o grau de cooperação como também criam-se meios mais eficazes de se resolver conflitos organizacionais. A participação nos lucros pode ser uma forma eficaz de se reforçar interesses convergentes na administração da produção.

Além do mais, é necessário lembrar que qualquer forma de participação, quando instituída, levará - mais cedo ou mais tarde - a reivindicações de natureza coletiva do trabalho. Portanto, as empresas devem sempre estar atentas às mudanças nas relações de poder causadas pela participação, para usufruir dos benefícios coletivos que esta pode proporcionar.

Sendo a participação um meio de adaptação da organização a um ambiente conflitivo, ela sempre preenche uma função positiva, não se sustentando, normalmente, os argumentos de que a participação causa ineficiência ou retração econômica. Conforme resumido no Quadro 3, a participação preenche funções positivas que vão desde a desalienação individual e a integração de valores organizacionais a mudanças nas relações de poder e na redistribuição dos resultados do trabalho.

O Dirigente e a Participação

1. Resistência e Aceitação: Argumentos e Contra-argumentos

A premissa clássica e ainda aceita no pensamento comum é de que o dirigente da empresa, proprietário ou profissional, preocupa-se essencialmente - ou mesmo exclusivamente - com a produção, eficiência, remuneração do capital de sua empresa e com a organização, coordenação e subordinação interna de todos os recursos, inclusive humanos. O dirigente comanda uma estrutura de poder com predominância garantida de seus interesses no processo decisório. Assim, não se poderia esperar que a teoria gerencial clássica abordasse a participação do dirigente segundo o mesmo critério de aspiração e motivação que o dos trabalhadores. De fato, a abordagem sobre participação dos dirigentes é significativamente menor com relação à motivação do que com relação à aceitação, por parte dos gerentes, da participação dos trabalhadores.

De modo geral, dirigentes mencionam três fatores fundamentais, causados pela participação de trabalhadores, que restringem a função gerencial: dispêndio maior de tempo no

processo de decisão, interferência de pessoal não-qualificado e redução das prerrogativas de poder na gerência.

O tempo é, para a gerência, um elemento essencial de eficiência, principalmente no mundo moderno, em que a velocidade das mudanças cria um processo decisório organizacional fragmentado e descontínuo, exigindo decisões rápidas para ajustes a novas circunstâncias emergentes. A rapidez das decisões é valorizada como habilidade gerencial e significa eficiência. Restrições de tempo de qualquer natureza são facilmente recusadas pela gerência, em geral sob o argumento de que a participação torna vagaroso e alonga o processo decisório: à medida que aumenta o número de consultas, impedem-se decisões imediatas que garantam a sobrevivência e a competitividade da empresa.

Esses argumentos, entretanto, têm sido recentemente contrariados por várias razões. A primeira diz que o número de decisões urgentes em uma empresa é significativamente menor do que o comumente apregoado pelo senso comum. Muitas vezes, decisões rotineiras e previsíveis são deixadas para a última hora, tornando-se então urgentes e inadiáveis. A falta de planejamento e de melhor análise antecipatória explica grande parte da urgência instituída no processo decisório. Outra razão ensina que muitas das formas participativas, quando inicialmente postas em prática, colocam os trabalhadores ou seus representantes em contato com o tema da decisão somente em estágio bastante avançado do processo decisório, quando poucas alternativas existem e as soluções já foram praticamente delineadas. Esse procedimento é responsável, em grande parte, pelo consumo excessivo de tempo, discussão alongada de assunto de importância secundária e comentários de natureza destrutiva.

Profissionais ou representantes do trabalho necessitam ser informados sobre as formas de identificação e análise de alternativas, exatamente por não terem tido oportunidade de participação desde o início. Solicitam informações que são julgadas pelos dirigentes - envolvidos desde o começo - repetitivas e prejudiciais à rapidez do processo decisório. Além do mais, acentuam-se os comentários críticos sobre propostas existentes, como forma de anular todo o processo e, assim, reiniciá-lo com oportunidades equitativas de participação. A participação integral e efetiva no processo decisório elimina grande parte das desconfianças mútuas e questionamentos demorados sobre a natureza da participação e sobre o tema da decisão. A participação tardia e parcial ajuda a reforçar crenças tradicionais sobre a ineficiência do processo.

Quadro 3. Funções Positivas da Participação por Dimensões Específicas

<i>Dimensão</i>	<i>Função Positiva Primordial</i>	<i>Conceito</i>
ECONÔMICA	EFICIÊNCIA	Melhorar a eficiência e a eficácia da gerência, proporcionando melhor produção e produtividade
SOCIAL	DISTRIBUIÇÃO E SEGURANÇA	Melhorar a distribuição dos benefícios do trabalho entre aqueles que colaboram na obtenção dos resultados e aumentar a segurança social do emprego

POLÍTICA	DEMOCRATIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO	Redistribuir o poder na organização, a fim de que seus membros tenham maior influência nas decisões sobre seu destino profissional e sobre o destino de sua organização
ORGANIZACIONAL	INTEGRAÇÃO	Aumentar a interação e o compartilhamento de valores visando a desenvolver a identificação, a lealdade e a aceitação de valores comuns
PSICOLÓGICA	AUTO-REALIZAÇÃO	Satisfazer aspirações individuais de iniciativa e criatividade e assegurar melhor integração e interação com o grupo organizacional de referência

A interferência de pessoal não-qualificado é considerada um fator restritivo ao uso do conhecimento especializado que a gerência moderna exige. Argumenta-se, tradicionalmente, que a complexidade alcançada na organização da produção requer capacidade técnica na tomada de decisões.

A esse respeito, objeções à participação são feitas normalmente no sentido de que o conhecimento técnico é indispensável e que os trabalhadores, não só pelo nível de conhecimento mas também pelo nível organizacional em que atuam, são propensos a fazer sugestões inúteis, destrutivas ou fora da perspectiva globalista que caracteriza uma decisão de alto nível.

Ainda em relação ao fator conhecimento, apesar de constituir a área de maior dificuldade de ajuste às formas participativas, há argumentos favoráveis baseados em exemplos positivos de contribuição dos trabalhadores. Esses argumentos dizem que a formação dos trabalhadores, através de programas de educação contínua, pode resolver em grande parte os problemas de compreensão e participação, principalmente no âmbito da tarefa. Por outro lado, evidências empíricas mostram que os trabalhadores preferem envolver-se mais nas decisões diretamente relacionadas a seu trabalho, renda e segurança no emprego, e menos nas questões que dizem respeito à estratégia empresarial.

Com relação ao terceiro fator, ou seja, as prerrogativas de poder na gerência, vale ressaltar que, além da legitimidade da função gerencial decorrente dos direitos de propriedade, deve-se acrescer a legitimidade fundamentada no conhecimento e na habilidade. A imagem e o poder do gerente moderno desenvolveram-se, em grande parte, pela habilidade em usar bem os dois fatores já mencionados: tempo e conhecimento.

Assim, qualquer interferência na autonomia de utilização desses fatores poderia ser vista como uma ameaça à profissão e à própria legitimidade de autoridade gerencial. A não-participação concorreria para legitimar a gerência. Assim, a fonte da legitimidade gerencial se desloca dos critérios de propriedade para a dimensão técnica da função. Esse deslocamento é fruto da evolução social contínua que tem afetado a organização econômica. Por tradição, os gerentes defendem essa legitimidade com receio de perder o poder e o controle da organização.

Quanto à questão do poder e do controle, a evolução da teoria gerencial produz uma visão cada vez mais positiva e integradora do poder. A partir dos estudos de sócio-psicologia organizacional, tem-se explorado a premissa inicialmente levantada por Chester Barnard de que a autoridade está em quem obedece e não em quem manda. Sobre o controle, Arnold Tannenbaum

mostra que através de participação o gerente ganha o poder de controle sobre subordinados, e não necessariamente o perde. Essa visão, compartilhada por outros autores recentes mostrou que da participação pode resultar um novo sistema de legitimidade ou uma nova forma de obtenção de lealdade.

No sentido positivo, o poder é aquele que é exercido em proveito mútuo, tanto de quem o exerce como de quem é o seu objeto. É o associado aos interesses coletivos expressos nos objetivos e na missão organizacional. Modifica tanto os que influenciam como os que são influenciados. Os que exercem o poder, nesse sentido, devem ser portadores de idéias sobre o objetivo comum. Trata-se do poder exercido menos como algo constrangedor e mais como uma necessidade ou utilidade para aqueles a quem se dirige.

A legitimação desse poder é reconhecida pela autoridade, que na organização está ligada essencialmente à ocupação de cargos que incluem a função de mando. No entanto, a autoridade pode ser vista em perspectiva mais ampla para abranger a aceitação e a legitimação da influência, por reconhecimento espontâneo, de qualidades pessoais como o saber e a experiência, por exemplo.

Contudo, a aceitação da autoridade ocorre mais claramente pela autenticidade na perseguição de objetivos comuns ou na certeza de que age em benefício de todos. A autoridade é uma forma de mobilização de energias individuais em direção ao objetivo coletivo. Seu uso efetivo representa, antes de tudo, o exercício do poder como aprendizado, em que o comportamento de todos deve estar vulnerável a mudanças e a novas conquistas. Pressupõe, portanto, a aceitação prévia da liberdade.

2. Participação e a Gerência da Influência

As condições sócio-econômicas do mundo contemporâneo, a complexidade empresarial e a alta vulnerabilidade dos conhecimentos existentes já não permitem o desperdício dos talentos que se espalham por todos os níveis da empresa. Torna-se necessário mobilizar as idéias de todos para o alcance de objetivos comuns, em vez de tentar submeter todos às idéias de poucos. É preciso reverter o processo da repressão organizacional que produz funcionários alienados, ameaçados, submissos, servilmente obedientes e pontuais. São esses funcionários, chamados constantemente a aceitar as idéias e manifestações das chefias, que carregam em si a frustração de não poderem contribuir além dos estreitos limites que lhes são fixados. Conhecem, mais do que seus chefes, a ineficiência que ajudam a produzir, e sabem ainda mais sobre o grau de contribuição que poderiam oferecer se maiores oportunidades lhes fossem concedidas.

A participação mobiliza a inteligência da empresa, valoriza o potencial das pessoas e permite que expressem suas idéias e emoções, desenvolvam relações pessoais e organizacionais mais autênticas e, enfim, se tornem profissionais mais autônomos e competentes. No mundo de hoje, a contribuição do indivíduo é tão relacionada ao grau de retribuição (salário, benefícios etc.) quanto a sua liberdade de expressão e ação. A participação libera o indivíduo para contribuir e faz todos os participantes do processo, inclusive chefes e dirigentes, desenvolverem maior consideração por idéias alheias e maior respeito mútuo.

Finalmente, é importante ressaltar que a prática participativa não destrói, antes reforça a habilidade política do dirigente em sua capacidade de influenciar pessoas e garantir um direcionamento mais favorável à organização. A função gerencial permanece como relevante, e com dimensões únicas no processo de formulação e direcionamento estratégico.

Como a organização de hoje apresenta-se cada vez mais interdependente e pluralista, é necessário que os dirigentes adquiram visão e habilidades amplas no exercício do poder. O exercício de influência toma-se não só um processo mais coletivo e participativo como envolve pessoas fora da linha hierárquica ou de subordinação dos dirigentes.

Nesse contexto, a ação gerencial para exercício de influência é não só mais complexa com relação a subordinados como ainda mais difícil e relevante no que concerne aos relacionamentos externos e laterais internos. A habilidade gerencial mais exigida de um dirigente,



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MÓDULO DE TEXTOS TEMÁTICOS
IADM 200 & ADM F52

hoje em dia, é saber influenciar aqueles que não são seus subordinados e sobre os quais não se exerce autoridade hierárquica ou controle.

Exercer influência fora das linhas hierárquicas exige habilidade no uso das múltiplas fontes de poder que a organização moderna oferece ao dirigente. É a habilidade de expressão política, ou seja, de articular e agregar continuamente novas idéias e interesses para gerar novas alternativas para ação organizacional. A forma participativa é eficaz para essa expressão política.

MOTTA, Paulo Roberto. Implantando Idéias Novas: *Criatividade, Inovação e Cultura Organizacional* In: _____. **A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

T05. IMPLANTANDO IDÉIAS NOVAS: Criatividade, Inovação e Cultura Organizacional.

Num mundo de mudanças rápidas em que conhecimentos e habilidades - necessários já não são facilmente previsíveis. As organizações devem criar mais condições para que as pessoas liberem seu potencial criativo e promovam as inovações requeridas pelas novas circunstâncias.

Inovação: A Prática da Ideia Nova

São freqüentes no mundo organizacional contemporâneo, referências tanto a problemas e turbulências quanto à necessidade de criatividade e inovação para a solução desses problemas organizacionais.

Inovação traduz-se como conceito positivo, que, na generalidade, implica que algo de melhor vai acontecer. Ajuda-nos, assim, a criar a esperança de dias melhores, a incentivar sonhos e a aceitar mais facilmente as agruras do presente. Por isso é que a "inovação", quando genericamente proposta, tem aceitação fácil e até desejada por todos de forma rápida. Diz-se genericamente porque só assim as pessoas podem adaptá-la à sua visão e ao seu sonho individual de mudança. Nesse sentido, todos podem imaginar a realização plena de seu desejo inovacional. Entretanto, no mundo organizacional, a "inovação" é alguma coisa específica e coletiva, que altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos. Como se verá mais adiante, a inovação, além de sua dimensão individual, constitui-se essencialmente num processo organizacional.

As condições favoráveis e desfavoráveis à inovação são criadas e se tornam propriedades de um meio organizacional específico, e é de conformidade com suas condições que os sonhos e desejos individuais são ou não realizados. Os meios favoráveis ou desfavoráveis é que mostram o alcance ou a impotência do desejo inovacional.

Inovação refere-se à introdução de uma mudança julgada positiva, benéfica. Mudança significa, apenas, aplicações de uma invenção ou idéia nova, tanto no sentido positivo quanto negativo. Invenção é simplesmente uma descoberta, ou idéia nova, não usada ou aplicada. A inovação constitui-se, portanto, no uso prático de uma descoberta ou invenção, que provoca mudanças positivas na organização.

A inovação pressupõe que algo foi inventado, descoberto e projetado, por antecedência, o que indica uma criatividade prévia, sem entretanto significar que o processo criativo anteceda sempre, numa lógica seqüencial, o processo de inovação. A criatividade e inovação são processos organizacionais contínuos e concomitantes, que prosseguem durante

todas as fases de introdução e uso de idéias novas. Inovar é, antes, aplicar o incomum, novo; é uma espécie de solução criativa para problemas que vão sendo detectados. Não há fórmula prévia para se inovar, porque a inovação faz parte de um processo que descobre suas próprias regras. Assim, para inovar, não há que estabelecer uma lógica seqüencial determinística entre inventar ou descobrir.

Refere-se, aqui, à inovação como uma mudança não só de valores, mas que requer uma alteração significativa nos produtos, serviços e padrões comuns de decisão e operação da organização. Não se trata de simples mudanças adaptativas, que ocorrem no dia-a-dia das empresas e que se configuram mais como variações do status quo, ou mesmo de ações para restaurá-lo de pequenos desvios e discrepâncias.

Baseado na premissa de que a inovação é um processo organizacional, o Quadro 1 reflete as correspondências entre as etapas da inovação e os processos gerenciais.

As etapas da inovação são relatadas apenas por dissociação mental, já que, conforme foi dito, não existe necessariamente uma lógica seqüencial, determinística, no processo de produção de idéias. Assim, em primeiro lugar, o desenvolvimento de idéias exige estímulos do gerente à criatividade individual. É necessário despertar no indivíduo o espírito crítico e oferecer a oportunidade de descobrir e conhecer novas alternativas, novas possibilidades. Os estímulos são indispensáveis porque as grandes organizações normalmente levam seus membros mais à conformidade e proteção das condições existentes do que à busca da novidade.

Vale lembrar, em segundo lugar, que, se a geração de idéias novas é essencialmente uma questão individual, a aceitação das idéias é um processo coletivo. Por isso é que se considera a "inovação" um processo organizacional, onde idéias individuais, únicas, precisam ser coletivizadas e institucionalizadas.

Em terceiro lugar, a implantação de idéias novas corresponde a alteração nas condições organizacionais existentes; exige mobilização de todos os recursos organizacionais no sentido de criar condições favoráveis, superar resistências e transformar a organização.

Quadro 1. Inovação como Processo Organizacional de Gerenciar Idéias Novas

Etapas do Processo de Inovação (por dissociação mental)	Etapas correspondentes no processo gerencial de idéias novas
Desenvolvimento da idéia ↓	Estímulo à criatividade individual ↓
Aceitação ↓	Coletivização de idéias ↓
Implantação	Mudanças nas condições organizacionais

Desenvolvimento de Idéias Novas: Estimulo à Criatividade

Depois de um período consciente ou inconsciente de processamento de idéias e informações relativas a um tema sobre o qual a mente foi alimentada. A alimentação da mente pode ser feita através do fornecimento específico de informações ou de novas percepções, que se formam sobre a realidade, na interação do indivíduo com seu ambiente, ou, melhor ainda, com um novo ambiente. Como a mente humana é altamente condicionada por crenças, valores e

experiências sociais passadas, fornecer desafios e novas experiências de vida constitui base propícia para o desenvolvimento da criatividade.

As organizações devem projetar tarefas e funções de tal forma que constituam desafios e pressões para o aumento da criatividade. As pressões, porém, devem ser moderadas. Pouca ou demasiada pressão sobre um indivíduo torna-se inócuo. Pouca pressão não chega a constituir-se em desafio suficiente para alcançar resultados e provocar idéias novas sobre métodos de atuação. Pressão demasiada leva os indivíduos a uma constante adaptação aos trilhos da rotina, o que não permite um convívio com o incomum e com a exceção; dificulta o pensamento lateral, conduzindo à conformidade excessiva. Deve-se, portanto, projetar o trabalho de tal maneira que constitui um desafio para o alcance de resultados, mas que também proporcione autonomia individual suficiente para imaginar, desenhar e criar alternativas de produção e de comportamento administrativo. A criatividade é uma característica que existe em todos os indivíduos, e não uma qualidade inata, propriedade de poucos. Esse potencial pode ser desenvolvido e transformado em novas habilidades individuais. Nesse sentido, alguns indivíduos podem estar mais avançados do que outros no desenvolvimento dessas habilidades, o que pode levá-los a transmitir corretamente uma imagem temporária mais criativa. A criatividade consiste no processo de desenhar e construir novos produtos, serviços ou formas de comportamento individual e organizacional. Refere-se a um processo crítico da realidade que resulta em algo antes desconhecido e não-praticado. A criatividade leva ao encontro com o inesperado, normalmente vai, e erradamente à idéia de que são pessoas inatamente privilegiadas. Sendo um potencial humano, a criatividade é um recurso altamente disponível no meio organizacional, à espera de desenvolvimento e uso. Assim, desenvolver as habilidades criativas de todos os membros de uma organização é mais importante do que institucionalizar grupos de pensadores sofisticados para desenvolver habilidades criativas.

A potencialidade da inovação existe em todos os tipos de organização porque a criatividade é um recurso disponível em todos os indivíduos. Algumas empresas e instituições são mais agressivas e proativas no desejo de inovar e, em virtude disso, mobilizam recursos e atenção para antecipar provocações do ambiente sócio-econômico. Montam grupos ou setores de pesquisa e desenvolvimento, alocam recursos e mobilizam, por vezes, parte substancial da ação organizacional para projetos de inovação.

Outras empresas e instituições, por serem menos agressivas, pouco trazem em termos de análise antecipatória e de adiantamento de recursos para projetos de inovação. Mas as provocações do ambiente sócio-econômico podem ser de tal ordem que desviam, reduzem ou interrompem o alcance de resultados previstos. Nessas circunstâncias, o sentido de desvantagem e a constatação de problemas levam à análise de alternativas para recuperar o caminho da sobrevivência e do progresso organizacionais. Assim, tanto a análise antecipatória com a visão do sucesso quanto a análise pos-facto para recuperar a relevância podem constituir-se em momentos importantes para levar à inovação.

Aceitando a premissa de que a análise antecipatória da mudança provoca níveis mais elevados de desempenho do que a simples reação ao fracasso, pode-se constatar que o interesse organizacional em enfrentar a inovação é que, na verdade, é um dos fatores de sua causalidade. Assim, a mudança surge quando, por diferentes fatores organizacionais, existe algum tipo de mobilização gerencial que provoca e facilita o uso de recursos de criatividade já existentes em cada indivíduo, membro da organização. Outros para a importância da idéia e para a vantagem relativa que ela trará para toda a organização. Esta é a razão pela qual vários autores que estudam a inovação organizacional justificam até a necessidade da existência de um advogado da idéia, de um herói, de um campeão, de um visionário, de um lutador, que pressione para a implantação de idéias novas, antes que elas se tornem velhas, obsoletas e inúteis.

Um dos grandes obstáculos à coletivização das idéias ou à inovação pode ser encontrado no próprio autor da idéia, que a abandona prematuramente ou a defende além dos limites de sua utilidade. Indivíduos desenvolvem maneiras de pensar e ficam presos às suas idéias, pregando-as para vê-las prevalecer no processo decisório organizacional. Em alguns casos, as resistências iniciais da organização para analisar a viabilidade da sugestão levam ao abandono da idéia e à conseqüente perda da possibilidade de inovação. Em outros, a insistência

do indivíduo em ver a sua idéia prevalecer pode levá-lo a apresentá-la várias vezes durante anos. A idéia perde a novidade e a utilidade, mas, principalmente, o indivíduo pode diminuir sua capacidade crítica e criativa por apego excessivo a idéias ultrapassadas.

Quanto à resistência individual em aceitar a aprovação de outros com idéias novas, como tem sido argumentado, ela existe, em grande parte, pelas limitações básicas que os seres humanos possuem para tratar assuntos não-rotineiros. Na verdade, a dificuldade em enfrentar a complexidade das condições ambientais de mudança faz com que as pessoas se adaptem e se conformem às normas grupais, optando inconscientemente pelas atividades repetitivas.

Idéias, por si só, já provocam a coletividade porque são as idéias que levam pessoas compartimentalizadas e isoladas pela especialização funcional a se reunirem e a visualizarem uma nova forma de ação conjunta. Portanto, a existência e a divulgação de idéias já afetam diretamente as decisões individuais e coletivas e, por essa razão, a coletivização de idéias caracteriza-se por ser parte integrante do processo organizacional de decisão.

O processo de coletivização de idéias, em qualquer decisão organizacional, é árduo e difícil, e mais ainda quando se trata de inovação, pois a mudança ameaça valores, concepções e formas de agir dos indivíduos. Por definição, a ação organizacional implica substancialmente uma ação de coordenação, ou seja, de harmonização de interesses, percepções e tarefas diversas.

As pessoas são diferentes, passam por processos diferentes de socialização interna e externa. Na organização, possuem interesses profissionais, funcionais e pessoais diferentes, executam tarefas diferentes, em setores organizacionais diferentes.

Aceitação e Coletivização de Ideias Novas

A transformação da criatividade em inovação é, em grande parte, um processo de transformar ideais individuais em ideais coletivos. As idéias novas não são, por si mesmas, suficientes para produzir inovações; é preciso que elas ultrapassem os limites do desejo individual e se tornem preocupações coletivas no contexto organizacional. Esse processo não é simples, porque após a geração de idéias novas exige-se, por parte do indivíduo, um processo de advocacia interna, para coletivizá-las dentro de sua empresa ou instituição pública. É preciso atrair a atenção de todos os interesses diversos. Mas a organização age segundo os objetivos que têm de ser alcançados através de ações conjuntas fundamentadas num grau substancial de cooperação e de integração entre atividades variadas.

Normalmente explica-se e propõe-se a ação organizacional coordenada através não só de mecanismos estruturais mas também de processo sócio-psicológico de definição conjunta de missão e objetivos, busca de valores compartilhados, ou qualquer outra forma de obtenção de algum consenso que se reflita em lealdade e cooperação para a ação conjunta.

As decisões sobre inovação ameaçam e, na realidade, rompem com critérios e práticas estabelecidas para a coordenação. A inovação, como já foi visto, introduz risco, subverte a ordem estabelecida no intuito de implantar uma nova ordem. A inovação obriga as pessoas a reavaliarem os seus próprios valores, atitudes e comportamentos, bem como as condições organizacionais em que atuam. Portanto, a inovação requer um processo de realinhamento de valores e critérios consensuais, a partir de propostas individuais de mudança.

A coletivização de idéias significa, assim, um processo organizacional político, ou seja, de articulação e agregação de novos interesses. É um processo conflitivo, onde as diferenças entre as percepções individuais são formalmente consideradas e aguçadas. Mais do que em outras decisões organizacionais, os indivíduos têm que apresentar suas idéias, promovê-las e buscar apoio, ao mesmo tempo em que agem protegendo ou tentando maximizar seus interesses estabelecidos.

Mostrar, como normalmente acontece nos processos políticos, que os efeitos dos interesses de uns não desfavorecem outros é insuficiente, inócuo, por parecer pouco crível. Em situações potencialmente conflitivas, onde interesses são ameaçados, as pessoas que assim se sentem tendem a ressaltar suas diferenças e a confrontá-las com as novas propostas apresentadas, buscando principalmente os seus aspectos negativos, com o objetivo de salvaguardar seus valores e os interesses investidos na organização.

Assim, o processo de coletivização de idéias, para ser bem-sucedido, deve constituir-se desde os passos iniciais num processo conjunto, cooperativo.

A procura coletiva de alternativas de ação favorece a visão comum e a construção gradual de uma nova ordem organizacional baseada na perspectiva de ganhos positivos, que se estabelece em cada setor. A idéia nova, gerada a nível individual e que conduz ao processo de inovação, deve sempre se apresentar menos como uma maravilha criativa da inteligência individual, ou setorial, mas, sobretudo como uma alternativa para se desenvolver interesses comuns.

Implantação de Ideias Novas: Das Condições Organizacionais e Gerenciais

Sendo um processo coletivo, que envolve mudanças individuais, grupais e estruturais, a inovação constitui-se essencialmente no processo organizacional estratégico de criar condições que levem as mudanças desejadas. A implantação de idéias novas envolve, assim, a compreensão do contexto organizacional onde se passa a mudança, bem como das ações gerenciais que a favorecem. Essas duas dimensões são tratadas a seguir segundo as premissas organizacionais da inovação e de acordo com as recomendações da teoria gerencial moderna sobre mudanças.

Natureza Organizacional da Inovação

A inovação é um processo organizacional sistêmico e globalista.

A inovação é um processo organizacional sistêmico; mesmo que envolva apenas parte da organização, as causas e conseqüências da inovação afetam todo o sistema. Para se compreender e introduzir uma inovação requer-se um entendimento do sistema organizacional, isto é, suas interações com o meio ambiente, bem como as interligações das diversas partes do sistema. Portanto, a idéia de inovar não se resume à simples prática de implementar idéias novas. Envolve um processo organizacional de mudanças e adaptações decorrentes das propriedades sistêmicas da organização e cujas etapas não podem de todo ser previstas desde o início. Trata-se de um processo - interativo, racional e intuitivo - como qualquer outro processo de decisão gerencial. Exige, portanto, habilidades gerenciais de decisão e integração dos diversos subsistemas organizacionais.

As propriedades sistemáticas da organização fazem com que as pequenas mudanças possam provocar grandes rupturas ou ter conseqüências diversas das planejadas. À proporção que a empresa cresce, aumentam também as necessidades de coordenação e controle, o que gera maior complexidade, multiplicando-se os níveis de autoridade. A dispersão de poder faz com que a inovação se torne um problema difícil de ser conduzido, em virtude das inúmeras linhas de influência. Assim, à medida que aumentam as unidades organizacionais e os níveis de responsabilidade, crescem também a interdependência e a resistência, pois a menor mudança afetará maior número de pessoas, repercutindo sobre o equilíbrio de poder entre os órgãos envolvidos. Torna-se vital para o sucesso de um processo inovador o envolvimento de todas as forças de integração e desintegração do sistema, e não unicamente a capacidade dos agentes de mudança ou do poder do dirigente. Adquirindo-se a visão sistêmica e de interdependência pode-se conduzir a mudança de forma mais realista e eficaz.

O sucesso da inovação é tão dependente do local e do modo como se inicia quanto da interação e do controle subsequente. Portanto, devem se considerar a integração e as discrepâncias dos valores, interdependências e compromissos existentes, porque, muitas vezes, estes são mais importantes para a adoção das mudanças propostas e a solução dos conflitos delas provenientes do que os argumentos técnico-rationais dos projetos de inovação. Inovação, por outro lado, é um processo globalístico de aplicação de idéias. Van de Ven, por exemplo, tem trabalhado na perspectiva de que a proliferação de idéias no meio organizacional envolve tal complexidade de transações que se torna o problema básico na gerência da inovação. Argumenta ele

que uma idéia, ao ser expressa, prolifera em idéias múltiplas, porque os indivíduos possuem diferentes estruturas de referência ou esquemas interpretativos que filtram suas percepções.⁹

A maneira tradicional de se lidar com a complexidade das transações entre pessoas e idéias é dividir e especializar o trabalho, inclusive para analisar as idéias novas. Essa maneira comum segmenta a análise e a organização. E a única solução possível, como se verá mais adiante, é instituir processos integrativos de unidades organizacionais. Recursos e funções, ou seja, adquirir uma perspectiva holística ou globalística para abordar a inovação

Inovação É Um Processo Cultural.

A perspectiva cultural procura mostrar que existe uma singularidade própria em cada organização empresa ou instituição pública - que a distingue das demais. A organização é tomada como uma unidade social e estudada analogamente ao que a antropologia faz ao analisar um povo, tribo ou qualquer agrupamento social. Assume-se que cada organização, apesar das semelhanças, possui um sistema de valores e hábitos próprios, que torna exclusivos alguns de seus comportamentos administrativos. Por analogia, a cultura organizacional é o conjunto de idéias, crenças, conhecimentos, costumes, hábitos, aptidões, valores, símbolos e ritos que caracterizam essa organização.

A aplicação do conceito de cultura à organização tende a sofrer da mesma generalidade e imprecisão de quando é utilizado em referência a um povo ou agrupamento social. O que é cultura e não cultura organizacional? Que valores e crenças fazem parte da cultura organizacional e quais os que não fazem parte, no sentido analógico. Poder-se-ia dizer que a cultura organizacional é constituída apenas dos valores, hábitos e comportamentos resultantes de uma experiência coletiva, e compartilhados pelos membros da organização.

A cultura organizacional representa, portanto, o resultado da adaptação de uma organização ao seu meio ambiente; valores adquiridos coletivamente são julgados relevantes para serem preservados e ensinados aos novos membros. A formação da cultura organizacional presume, em princípio, que os novos membros da empresa serão socializados segundo esses valores considerados os mais relevantes. No sentido teórico, a aceitação de que existem características singulares de uma organização, que influenciam comportamentos gerenciais, faz os princípios e proposições administrativos, inclusive aqueles sobre inovação. Perderem a sua pretensão de generalidade. Tal restrição, no entanto, não tem sido considerada um decréscimo de importância nesses princípios. Ao contrário, o conhecimento de realidades específicas pode servir para ajustar princípios gerenciais a novas condições, mantendo assim a sua validade. Praticamente em nenhuma ciência existem princípios que sejam válidos independentemente de fatores contingenciais.

Por outro lado, vale ressaltar que o sucesso na aplicação dos poucos princípios e muitas técnicas gerenciais que se propugnam universais têm sido maior do que os fracassos. Isso explica também a pouca preocupação com esses estudos por parte dos estudiosos da gerência. Embora não existam medidas claras de comparação entre sistemas de produção, organização e gerência, a transposição de sistemas de uma cultura para outra tem sido feita com razoável nível de eficiência, apesar da constatação de diferenças. No sentido prático, a consequência imediata de se crer na existência de uma cultura organizacional é aceitar que existem: (1) um conjunto de características que diferem de uma organização para outra e que condicionam comportamentos típicos para ação e reação às provocações ambientais; (2) uma tendência a defender e a preservar hábitos que caracterizam a singularidade da organização e no passado garantiram a sua sobrevivência; e (3) a possibilidade de mudança e inovação essencialmente por forças externas, ou produção interna de idéias novas de grande impacto.

Se o contexto cultural da organização é único, o processo de inovação e mudança também o é. Comparar mudanças organizacionais para descobrir semelhanças e replicar situações pode ajudar no conhecimento de algumas estratégias genéricas, mas é o conhecimento dos detalhes e das diferenças que vai mostrar o que realmente ocorre e garantir o sucesso da

inovação. Assim, introduzir a mesma mudança porque foi bem-sucedida em outra empresa ou instituição pode produzir resultados diversos e inesperados.

Se a organização possui um sistema cultural próprio, este já define previamente as condições favoráveis ou desfavoráveis à mudança. Uma história ou um caso de mudança ou inovação não é facilmente contado ou relatado. Pode-se descrever, por exemplo, o caso de inovação em determinada organização relatando etapas da mudança, e até dividi-la em fases seqüenciais: primeira, segunda, terceira etc. Mas, como ensina Kanter, toda história de mudança tem uma pré-história, isto é, condições organizacionais próprias, que favorecem a identificação de problemas e o surgimento de propostas para solucioná-los. Portanto, a mudança exige condições de cultura organizacional. A infra-estrutura de mudança que favorece iniciativas e garante o sucesso da implementação. Como a mudança começa na infra-estrutura, simplesmente transladar etapas estruturais de inovação de uma organização para outra, mesmo que o processo seja criteriosamente concluído, pode levar a resultados diversos, por ausência de semelhança nas condições culturais.

Nunca é demais lembrar que a mudança organizacional, antes de ser um processo técnico, ou simples arranjo organizacional, consiste essencialmente em processo cultural de alterar valores. Mudar produtos, serviços ou organogramas pode significar, em muitas instâncias, uma agressão violenta a um sistema de valores existentes. E quanto maior a desconsideração pelo sistema cultural, maiores a reação, a resistência e as inaptações provocadas pela incorporação de novas idéias. Na gerência da mudança não se pode adotar a perspectiva inocente ou simplista de pensar que, introduzida a mudança organizacional - produto, serviço ou procedimento -, a organização naturalmente irá adaptar-se a ela.

Quando valores fundamentais são feridos, as pessoas reagem e tendem a resistir à mudança, na medida em que ela ocasiona, inexplicável ou desavisadamente, quebra de relações e padrões estabelecidos no ambiente de trabalho. Como a mudança envolve alteração na cultura organizacional, ela necessita de tempo para a acomodação de valores. A mudança é, sobretudo, um processo de aculturação e aprendizado, e não somente um processo tecnológico, ou de Organização e Métodos. Os indivíduos precisam de tempo para compreender, adquirir e praticar novas habilidades, bem como para se adaptar às novas condições de trabalho impostas pela mudança. Na verdade, não há grandes atalhos para se introduzir inovação: algum tempo é necessário, e é impossível encurtá-lo.

A mudança - muito mais um processo cultural do que um processo tecnológico ou mecânico - exige atenção a significados, símbolos e ritos que a organização atrela aos seus processos administrativos. Por exemplo: todas as dimensões técnicas e organizacionais podem estar preparadas para a mudança - produtos, serviços, protótipos, análises, estruturas, sistemas e métodos -, mas se os valores da mudança não estiverem contidos na perspectiva gerencial e a cultura organizacional não estiver propensa à mudança, simplesmente nada acontecerá, ou a proposta de inovação resultará em grande fracasso.

C) A Inovação É Uma Decisão Organizacional.

O desenvolvimento não é ocorrência natural da vida empresarial e sim produto de uma alta capacidade adaptativa e de inovação. No mundo atual, a velocidade e a intensidade das mudanças ambientais são tais que praticamente só garantem a sobrevivência de empresas capazes de mudar e inovar constantemente. Mas a inovação, por sua vez, não é fruto do acaso; ela exige um sentido de direção e uma intenção predeterminada de mudar o estado organizacional existente. A inovação resulta tanto da motivação para gerar e implantar idéias novas quanto da decisão gerencial de superar obstáculos, melhorar o desempenho e mobilizar recursos para conduzir a mudança aos objetivos desejados. Por isso é que se considera a função gerencial cada vez mais a função da inovação.

A inovação organizacional se origina da necessidade de sobrepôr-se ou de adaptar-se aos obstáculos ambientais e da necessidade de lutar pela sobrevivência. A constatação da existência de obstáculos à sobrevivência e ao crescimento, juntamente com a atividade criativa, é

que desencadeia o processo de mudança organizacional. A criatividade interna é o elo positivo entre o estado organizacional atual e o estado futuro desejado.

Os obstáculos mais comuns que demandam respostas gerenciais rápidas e desencadeiam processos organizacionais inovadores 13 podem ser sintetizados como sendo:

O sentimento de desvantagem externa que, quer seja no sentido competitivo de mercado, quer seja no tecnológico ou gerencial, gera sentimentos internos de prejuízo relativo, no que diz respeito às transações da organização com outras instituições. A compensação desses prejuízos só pode ser efetuada através de novos ganhos, e para se obtê-los são necessárias mudanças na organização;

A imobilidade adaptativa, que gera a incapacidade de se executar alterações constantes na estrutura, métodos, produtos e serviços para que se satisfaçam as demandas externas. Essa imobilidade é, normalmente, fruto ou de uma rígida coalizão de poder político ou de uma fraca liderança gerencial que gera nos níveis gerenciais mais baixos incapacidade de decisão e ação. A imobilidade interna faz muitas vezes com que as pressões externas para mais e melhores serviços se intensifiquem e se tornem irresistíveis, tornando vulneráveis a própria sobrevivência. O resultado pode ser reações e mobilizações internas de recursos favoráveis à mudança.

A marginalidade interna de grupos e indivíduos, ocasionada por fatores diversos e inerentes ao meio organizacional, provoca críticas constantes ao sistema existente e necessidades de respostas inovadoras. Não só fatores de personalidade, mas também de distribuição de recursos e especialização do trabalho acarretam insatisfações e sentimentos de marginalização em relação ao processo decisório. A diferença entre grupos e entre indivíduos provoca, nos que se consideram marginalizados do processo decisório, a busca de um maior acesso às fontes de distribuição de recursos e de uma equiparação àqueles mais beneficiados. Essa busca gera, muitas vezes, mudanças e adaptações de estrutura e dos métodos organizacionais. Além do mais, críticas produzem idéias que às vezes não são aceitas, simplesmente por não coincidirem com as usualmente praticadas. A intolerância, em geral, os leva a deixar a empresa em que trabalham. A história empresarial está repleta de casos de pessoas que, aplicando suas idéias em outras organizações ou em empreendimentos próprios, fizeram nascer empresas de grande sucesso. A tolerância com os críticos ajuda a produção de idéias e a inovação;

Os conflitos internos, que, embora sejam comuns no sistema organizacional, constituem sempre um fenômeno de não-conformidade à situação existente e necessita, portanto, de uma solução. A busca da resolução dos conflitos sempre é uma atividade criativa, capaz de, em muitos momentos, contribuir para mudanças fundamentais e profícuas. A superação desses obstáculos exige a atividade constante de busca de novos programas, objetivos e métodos, atividade realizada através de autocrítica planejada e sistemática do presente e do passado organizacional. A produção de idéias novas traz à organização novas oportunidades e um melhor desempenho no futuro. Uma empresa, entretanto, não pode ser considerada inovadora simplesmente porque sofre um processo de mudança, superando obstáculos através da geração e implantação de idéias novas. A inovação deve ser encarada, no mundo organizacional moderno, repleto de mudanças e de pressões externas, como um processo contínuo, uma vez que os desafios serão constantes. Surgirão novos obstáculos à medida que os atuais forem sendo ultrapassados. O desempenho desejável será sempre melhor que o atual. Será difícil que haja motivação sem a conotação contínua de desafio à imobilidade e à estabilidade organizacional, sem o planejamento e a mobilização de recursos para os processos inovadores. Na gerência da mudança a função do dirigente consiste em estabelecer as formas de superar os desafios e melhorar o desempenho atual, desenvolver a motivação para gerar e implantar idéias novas e mobilizar recursos para a condução da mudança. Toma-se necessário criar a expectativa de mudança gradual, contínua e progressiva, segundo uma direção programada, a fim de evitar que as mudanças alcancem resultados não-determinados e sejam guiadas somente por pressões momentâneas.

A Inovação É Um Processo Conflitivo.

A inovação é um processo criativo e adaptativo ao mesmo tempo em que destrutivo. A construção do novo envolve a destruição do velho. E essa transição não é necessariamente tranqüila ou desprovida de ônus. As organizações apresentam aspectos de dualidade que entram em choque, como, por exemplo, as forças de estabilidade e as da mudança. E esses choques podem se acentuar de tal maneira, em períodos de transição mais intensa, que podem chegar a romper a regularidade dos processos organizacionais.

O processo de inovação é caracterizado por um misto de expectativas positivas e de receios em relação ao próprio indivíduo, ao seu trabalho e à sua organização. A mudança organizacional, desde o seu início, incute nos indivíduos a idéia de que o seu sistema de ganhos e perdas relativos sofrerá uma alteração. Cria-se o clima de expectativas e de receios que acentua os choques entre os valores e faz com que determinadas formas de comportamento latente se manifestem no meio organizacional.

Os receios afetam também gerentes em todos os níveis, que podem adquirir comportamentos de resistências à mudança, comprometendo, assim, ideais de inovação. Dentre os fatores mais importantes que influenciam comportamentos gerenciais de apoio ou bloqueio à inovação I. podem ser destacados os seguintes:

A natureza da mudança. Gerentes tendem a resistir mais às mudanças radicais, isto é, mudanças naquilo que a empresa ainda não faz introdução de projetos, produtos, serviços novos ou novas áreas de atuação -, do que às alterações nos produtos e projetos já existentes. Isso ocorre porque as mudanças radicais exigem, para a sua implantação eficiente, modificações na estrutura burocrática de poder, afetando cargos de executivos. Assim, a empresa muitas vezes evita a inovação criando um sistema de defesa no estilo "é preciso primeiro melhorar o que já fazemos para depois introduzir coisas novas" ou "a nossa empresa ainda não está preparada para essa inovação". Normalmente, onde existe uma estrutura burocrática existe alguém interessado em sua preservação;

Percepção sobre objetivos da unidade organizacional. Como regra geral, todo chefe possui a tendência de maximizar a importância dos objetivos do órgão que dirige no contexto geral da empresa e, assim, tende a resistir a mudanças que diminuam o poder, os recursos e o prestígio de seus setores. Nos relacionamentos externos à sua unidade, gerentes normalmente organizam e transmitem informações de forma a minimizar ineficiências e incompetências internas, escondendo necessidades de mudança. Em outras palavras, chefes transmitem informações maximizando o que lhes é favorável e minimizando o que lhes é desfavorável, o que deixa vulneráveis objetivos, diretrizes e métodos de trabalho de seu setor;

Interesses investidos na hierarquia. Chefes de nível profissional intermediário tendem a resistir mais à mudança do que os de nível de direção superior ou de escalões inferiores. No primeiro nível hierárquico, por exemplo, dirigentes aceitam mais facilmente a mudança porque sabem que podem conduzi-la sem afetar o seu status organizacional. Dependem, para a preservação desses interesses, de fatores essencialmente externos à organização: na administração pública, primordialmente, os interesses políticos externos, e na empresa privada, os interesses da assembléia de acionistas. Internamente, muitos dos desafios à sua posição podem ser contornados por rearrumação de interesses a partir de coalizões externas de poder. Nos níveis inferiores, os interesses investidos na hierarquia são tão poucos que qualquer mudança é vista como uma possibilidade de ascensão. Nesse nível, a maximização de interesses pessoais, devido à inovação, é consideravelmente maior do que as perdas. No entanto, nos escalões médios, a nível profissional, os interesses investidos na hierarquia são mais elevados, pois são os chefes os que mais têm a perder em caso de mudança, pois seu status pode ser significativamente alterado em função de reestruturação interna ou demissão. Além disso, os substitutos dos chefes de nível profissional estão dentro da própria empresa e possivelmente na mesma seção, o que torna a alteração de posição relativamente simples. O mesmo não acontece com dirigentes e chefes dos níveis inferiores, na maioria das vezes recrutados fora da empresa. A

resistência à mudança nos escalões médios é de certa forma um paradoxo, porque é exatamente nesse nível que os gerentes manifestam maior interesse na mudança, por causa da capacidade profissional de diagnóstico da realidade. Possuem mais informações técnicas, o que lhes facilita uma posição crítica e diferente do nível superior. Sentem-se mais alienados na função por saber que seus conhecimentos, informações e habilidades são pouco utilizados nas grandes diretrizes que emanam de gerência superior. Esperam e lutam por mais participação nas decisões superiores. Mas sabem, por experiência, que é exatamente na gerência profissional intermediária que existem as maiores possibilidades de o investimento individual em status poder ser prejudicado, por conflitos e discordâncias internos em virtude de sua falta de controle sobre os padrões de carreira. Assim, por conhecerem melhor a empresa, chefes intermediários aceitam mudanças num sentido predeterminado e que não só coincida com seu julgamento técnico mas também que garanta investimentos de poder já realizados na hierarquia. Esses dois fatores, na maioria das vezes, estreitam as alternativas disponíveis para mudança. Os processos de inovação, como já mencionado, estão longe de apresentar a tranqüilidade e a certeza dos resultados desejados; passam-se em meio a descontinuidades, às vezes de alguma tensão devido aos riscos assumidos pela organização ao serem introduzidas idéias novas. Portanto, a introdução de mudança exige cautela, realismo e um bemdirecionado período de transição. Nesse sentido, deve-se rever e atualizar constantemente as aspirações e expectativas individuais para não se conduzir o processo em meio a expectativas irrealistas, infundadas ou ultrapassadas. Saber que valores, lealdades e compromissos não se alteram rapidamente; assim, dirigentes devem agir com cautela e aceitar períodos de transição e adaptação às vezes mais longos do que o previsto para a incorporação de idéias novas.

Natureza Gerencial da Inovação:

Do ponto de vista estritamente gerencial, entender inovação é compreender os fatores que facilitam ou inibem a geração e implantação de idéias novas no contexto organizacional.

Na perspectiva comportamental, a teoria organizacional moderna é altamente baseada na premissa de que são as organizações, e não os indivíduos, os grandes responsáveis pela eficiência e ineficácia que se pode constatar na ambiência organizacional. Essa responsabilidade é diretamente vinculada à falha das organizações em proporcionar a seus funcionários oportunidade razoável de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Assim, dificuldades administrativas devem ser procuradas menos na competência técnica da instituição ou na ineficiência individual, e mais nas condições oferecidas pela organização para estimular a ação, como também para satisfazer as necessidades e expectativas individuais e profissionais de seus membros. O fato de ter a teoria organizacional moderna optado por uma parcela substancial de explicação do comportamento administrativo com bases nas condições organizacionais não substitui as causas explicativas de fatores de socialização externa (características individuais aprendidas fora da ambiência de trabalho) nem deixa de ver o indivíduo como agente de mudança, pela própria capacidade que ele possa ter de alterar as condições organizacionais. Aceita-se como ponto de partida que os indivíduos desejam desenvolver-se para alcançar sempre níveis mais elevados de realização pessoal e profissional. Os indivíduos possuem um grande potencial de desenvolvimento, como também desejam progredir, aprender novas habilidades e aplicar todas as suas habilidades e conhecimentos ao seu trabalho.

Usando essa perspectiva moderna da teoria gerencial para examinar a questão da mudança, vale perguntar quais as condições organizacionais e características individuais que podem ser favoráveis ou desfavoráveis à introdução da mudança. Na perspectiva do trabalho gerencial, são apresentadas a seguir doze proposições (sintetizadas no Quadro 2) inferidas da teoria gerencial contemporânea, para a condução

eficaz de um processo de inovação. As sete primeiras referem-se mais a condições organizacionais, e as outras cinco, a recomendações de natureza individual ao gerente.

Quadro 2. Recomendações para Adquirir Condições Organizacionais e Individuais Favoráveis à Inovação

- Transfira acentuadamente poder e iniciativa;
- Adote a perspectiva globalista na abordagem de problemas.
- Procure alcançar flexibilidade organizacional e administrativa.
- Favoreça e mantenha comunicações francas e autênticas;
- Crie incentivos e recompensas à iniciativa de mudanças.
- Trate com equidade direitos e prestígios individuais.
- Considere fracassos anteriores e problemas pendentes.
- Destrua a armadilha dos hábitos.
- Olhe para a frente, aventure sempre, mas devagar.
- Reforce e reconstrua sempre uma postura otimista perante a vida.
- Procure sentir-se útil diante de problemas; veja o que pode fazer para resolvê-los.
- Opte pela ação e pelo desenvolvimento pessoal, para destruir os adversários da inovação: comodismo e estabilidade.

Transfira Acentuadamente Poder e Iniciativa

A inovação está associada à capacidade organizacional de assegurar aos indivíduos oportunidades para sugerir idéias e resolver problemas. Portanto, cabe às organizações criar condições que propiciem ao indivíduo o poder e a iniciativa necessários para experimentar e testar novas idéias. Esse poder tem que ser conquistado através das oportunidades que a organização deve oferecer a seus funcionários para que ampliem a sua ação e comunicação, independente dos quadros que ocupem no organograma.

Cabe, portanto, à gerência transferir poder para permitir mais iniciativa, independência e criatividade por parte dos indivíduos. Rosabeth Kanter crê na falta de poder ou na impotência organizacional de um grande número de pessoas como causa de ineficiência e obstáculo à inovação. Diz ela que chefes e dirigentes que ocupam posições de responsabilidade, mas carecem de poder, transformam funções em feudos, fecham-se em seus pedaços do sistema, e evitam que outros invadam o seu território; dominam, coagem e espalham impotência. Afirma Kanter que a grande arma de quem não tem poder é inibir as pessoas à sua volta. 16 Resistem, portanto, a todas as idéias novas produzidas pelos que os cercam.

Adote a perspectiva globalista na abordagem de problema

Um dos grandes argumentos nas obras de Kanter é que a inovação está associada a uma forma globalística de examinar problemas, que ela chama de integradora. Tratar problemas como "totalidades" ajuda a relacionar o problema com toda a complexidade do ambiente. Gera num indivíduo, por exemplo, a necessidade e a vontade de ir além do seu conhecimento, de combinar suas idéias com fontes de informações com as quais ainda não tem interação. Essa vontade ajuda a reduzir conflitos e isolamentos entre unidades organizacionais, fazendo com que todos tenham oportunidades reais de contribuir para a solução de problemas.

Quando se compartimentaliza, ou se adquire uma visão não-integradora ou segmentalizada de um problema, tende-se a dividir o problema ou idéia de mudança em subunidades da organização. Abordase o problema no sentido mais estreito possível, isto é, fazendo com que cada unidade o examine segundo aquilo que já sabe e pratica. Como as

relações entre unidades organizacionais são estabelecidas segundo sistemas de poder e funções previamente delineados, os problemas e idéias de mudanças tendem a ser examinados de tal forma que não perturbem outras unidades ou os esquemas de inter-relacionamento. Assim, conforme ensina Kanter, a busca da subunidade organizacional mais adequada para examinar um problema gera segmentalismo e permite que o passado, explícito na estrutura, domine o futuro.

Procure Alcançar Flexibilidade Organizacional e Administrativa

As grandes organizações, por causa do excesso de normas que impingem uniformidade e conformidade, tendem a matar o espírito de iniciativa e inovação. Por essa razão é que se tem recuperado, na teoria administrativa contemporânea, as idéias de gerência mais localizada, descentralizada e autônoma, características das pequenas organizações, até como propostas normativas para a gerência dos grandes empreendimentos. São exaustivamente apresentados por Peters e Waterman, Kanter, Waterman e Richards os exemplos empíricos de que as grandes inovações estão associadas mais a pequenas empresas, pequenos projetos e iniciativas individuais do que a grandes empresas, grandes projetos de pesquisa ou grupos de pensadores.

O processo de inovação é um processo incremental que se inicia localizadamente, sem grandes preocupações de integração com o todo. Assim, é necessário ressaltar a autonomia local não só para despertar a criatividade, mas também para que se avaliem, no setor, as potencialidades e riscos da idéia recém-produzida. A estrutura complexa, centralmente controlada, produz uma pressão para conformidade e mesmo uma busca excessiva de consenso entre todos os setores organizacionais, o que inibe a criatividade e inovação.

Dirigentes devem procurar compreender e aceitar a realidade ambígua e um tanto tumultuosa do processo organizacional. O desenvolvimento empresarial se passa em meio a um espírito de vulnerabilidade e flexibilidade com relação a idéias novas.

As organizações inovadoras possuem alto grau de flexibilidade na sua estrutura administrativa. As fronteiras entre departamentos e divisões internas são mais ambíguas e fluidas, permitindo a livre circulação de idéias e encorajando iniciativas individuais. Além disso, nunca é demais lembrar os argumentos contemporâneos sobre o mundo de hoje, caracterizado por mudanças intensas e velozes, o que exige das organizações um alto grau de flexibilidade, em todas as suas dimensões, para poderem ajustar-se rapidamente às novas condições ambientais que lhes serão diariamente impostas.

Favoreça e Mantenha Comunicações Francas e Autêntica

Comunicações restritas e cautelosas, repletas de receios e até de confidencialidades, restringem a livre circulação de idéias. Os indivíduos, no ambiente de trabalho, não só gostam de ter acesso ao maior número possível de informações como também necessitam ter essas informações para sua tranqüilidade e melhor execução de suas tarefas

A livre circulação de informações provoca a mente humana e aguça o interesse pela novidade e pelo desconhecido, gerando o desejo de fazer diferente e melhor.

Assim, comunique-se, pergunte, explique, compare, busque informações, responda e, sobretudo, ouça. Dê aos indivíduos e colegas de trabalho a grande oportunidade de conhecer os fatos que afetam a organização - tanto os agradáveis como os desagradáveis. Sabendo mais e melhor, as pessoas descobrirão inter-relações antes desconhecidas e terão sua atenção despertada para novas formas de decidir e agir.

As comunicações autênticas consistem em saber ouvir as boas e más notícias e em dizer a verdade, o que cria o clima de confiança mútua entre os funcionários. Portanto, o dirigente deve aprender a ouvir as notícias desagradáveis e a agradecer às pessoas que as trazem, pois são pessoas confiáveis e que falam a verdade. Muitas vezes os dirigentes evitam notícias desagradáveis porque tratam de fatos que não corroboram suas premissas e hipóteses anteriores.

Pensam eles que isso fere a sua sabedoria ou astúcia, que, na verdade, é uma "sabedoria" aparente, baseada em preconceitos ou julgamentos incorretos sobre a realidade e necessitam, por isso, de revisão urgente, para demonstrar a verdadeira sabedoria no trato com a realidade.

O dirigente deve aprender a ouvir e também a aceitar opiniões contrárias às suas. Discordar não é desgostar. É impossível a obtenção de concordância entre todos. A insistência na obtenção de consenso leva, por vezes, a uma concordância apenas aparente que esconde a inibição de pessoas e a imposição de autoridade. Procure o entendimento comum através de comunicações francas e autênticas, que incorporem consensos e dissensos sobre a realidade que afeta a organização.

Crie Incentivos e Recompensas à Iniciativa de Mudanças

A inovação é, antes de tudo, um compromisso gerencial que deve ser sentido por toda a organização. Cabe aos dirigentes, pelo exemplo de suas ações e decisões, demonstrar esse compromisso, mas é importante também que se criem incentivos e recompensas para estimular a inovação. Os incentivos devem ir de1lde a eliminação de padrões comportamentais, normas e tradições internas de repressão e punição às iniciativas individuais até recompensas específicas pela geração e introdução de novas idéias. Os incentivos e recompensas devem ser instituídos não só pelo seu caráter de indutor de um comportamento desejado, mas também como reconhecimento do esforço'1idicional que acompanha a produção de idéias e a introdução de mudanças.

Trate com Equidade Direitos e Prestígios Individuais

O projeto de mudanças, por redistribuir prioridades, recursos e tarefas, redistribui também o poder, além de ter a grande potencialidade de afetar direitos e prestígios individuais. Portanto, a mudança está sempre sujeita a uma resistência potencial. Para quebrar esse tipo de resistência, a clareza e a franqueza em tratar os objetivos e todos os aspectos da mudança são essenciais.

Direitos e prestígios, muitas vezes, são conquistas individuais, arduamente trabalhadas durante uma carreira, e, na medida em que são diminuídos por projetos de mudança, não só geram resistência daqueles diretamente afetados como também dos muitos que atualmente trabalham no sentido de alcançar mérito similar. Portanto, projetos de mudança devem evitar a alteração de direitos e prestígios que, no passado, serviram de padrão para ressaltar aqueles que foram mais eficientes e dedicados.

Quanto à questão do poder organizacional exercido no momento, vale lembrar que é impossível visualizar mudanças de vulto que não alterem a distribuição do poder existente. Assim, é preciso deixar claro, entre todos, desde o início, as decorrências naturais e esperadas dos projetos de mudança. Comunicações ajudam a diminuir as resistências.

Evite fabricar e caracterizar perdedores evidentes. Na redistribuição de poder, os que provavelmente irão perder e os que irão ganhar devem ser informados desde o início, e as razões das mudanças devem ser claras não só para os envolvidos como para todos os membros da organização.

Considere Fracassos Anteriores e Problemas Pendentes

A descrença na mudança é muitas vezes oriunda de fracassos anteriores em resolver problemas e pendências que afetam determinados setores, mesmo que estas pendências nada tenham a ver com o tema da mudança que no momento se examina ou se propõe. Muitas pessoas vêem o momento de mudança como oportunidade de finalmente resolver as questões prementes que mais as afligem. Na medida em que os programas de reformas e mudanças não atinjam essas questões prementes, fracassam em obter apoio e adesão daqueles que sofrem diariamente aquelas dificuldades. Surgem as descrenças e resistências, por entenderem essas

peças que aquelas não são as suas mudanças, já que não consideram as suas prioridades e problemas. Na verdade, o anúncio ou proposta de mudança cria um ambiente privilegiado para discutir e reexaminar antigas pendências. A possibilidade de solução dessas pendências abre novas perspectivas de ação e reduz acentuadamente resistências à mudança.

Destrua a Armadilha dos Hábitos

À medida que as organizações vão se desenvolvendo, seus membros tendem a adquirir hábitos, ou seja, comportamentos mais ou menos padronizados que servem de resposta a determinados estímulos ambientais, internos e externos. Os hábitos possuem a vantagem de permitir respostas e adaptações rápidas a crises e novas circunstâncias, mas a desvantagem de fornecer respostas semelhantes a um conjunto variado de diferentes estímulos, rotinizando em demasia o processo decisório organizacional.

Os hábitos podem constituir-se, de fato, em verdadeiras armadilhas. Reprodução contínua de comportamentos sedimentados no passado, os hábitos mantêm sua utilidade e relevância para o trato de questões que se perpetuam, até mesmo melhores que muitas idéias novas. Nesse sentido, hábitos individuais e práticas organizacionais devem ser examinados com cuidado antes de serem destruídos com propostas genéricas de inovação. Por outro lado, os hábitos, por re. produzirem o passado, podem ofuscar novas possibilidades e inibir o desenvolvimento de idéias para a produção de um novo futuro. Assim, na medida em que os hábitos internos são fortalecidos, pode-se também, em decorrência, construir alicerces para resistir a inovações. É preciso Quebrar os hábitos administrativos para devolver à organização o sentido da aventura e da novidade que produzem inovações.

Olhe Para a Frente, A venture Sempre, mas Devagar

A continuidade da mudança depende, em muito, do espírito gerencial de olhar para a frente, aventurar-se, tentar a novidade, procurar conhecer o diferente e o não-descoberto, no sentido de estabelecer novos padrões de decisão e ação. Esse espírito de conquistar o futuro deve estar incutido na mente dos dirigentes, no seu trabalho do dia-a-dia, e não no planejamento de grandes mudanças. Aliás, as grandes mudanças, esporádicas e radicais, exigem conhecimento apurado da realidade, processo na maioria das vezes caro e mesmo difícil de ser obtido.

Mudanças radicais e profundas devem ser realizadas somente quando já não há alternativa, pois seu sucesso é em geral raro e muito me. nor do que quando se acumula um conjunto de pequenas mudanças. Pode-se dizer que todas as decisões organizacionais, como as de mudança e inovação, envolvem riscos e resultados imprevisíveis por causa das propriedades de interdependência que caracterizam as organizações. Assim, quanto maior o escopo da mudança, maiores o risco e a imprevisibilidade, por causa das conseqüências e efeitos colaterais, impossíveis de se prever, que atingem todo o sistema organizacional. Assim, a ação através de pequenos ajustes constantes torna os efeitos da mudança mais controláveis e previsíveis. Por conseqüência, a inovação não deve ser algo que se visualize a curto prazo, ou de forma radical. Ao contrário, a inovação deve ser incorporada gradativamente como dimensão essencial do processo decisório de médio e longo prazos.

Para se inovar, não se trata de construir somente grandes projetos formais de pesquisa, de análise e de planejamento para interferência rápida e radical na realidade. Trata-se principalmente de praticar a fuga constante, aventureira e cuidadosa dos trilhos formais dos sistemas de planejamento para se buscar o desconhecido.

Reforce e Reconstrua Sempre uma Postura Otimista Perante a Vida

Acredite que sempre existe uma maneira melhor de se fazer algo para desenvolver uma postura otimista com relação à sua vida organizacional. Crie a expectativa da mudança para

estimular a criatividade. Quando se acredita que algo pode ser sempre melhorado e a mudança pode ser introduzida, aprende-se a enfrentar, sem desânimo, as dificuldades que naturalmente vão surgindo no meio organizacional. O sentimento de impotência e o comodismo invadem o espírito mais facilmente quando se perde a confiança na possibilidade de mudança, julgando problemas como crises insolúveis e não-superáveis. A postura otimista ajuda as pessoas a enfrentar mais facilmente os assuntos desagradáveis.

Adquira o hábito positivo de pesquisar e analisar idéias novas para saber se existe algo de bom e de aproveitável. Veja muitas idéias: não as descarte de início; saiba que é necessário olhar muitas coisas para se obter poucas excelentes e utilizáveis.

A história das inovações e das descobertas está repleta de contos sobre idéias excelentes, descartadas por julgamentos de primeira mão, por causa de sua aparência inicial estranha e, mesmo, idiota. Da mesma forma, inúmeros artistas famosos e grandes jogadores de futebol contam, nas histórias de suas vidas, inúmeras passagens em que, no início da carreira, diretores e técnicos os descartaram por não os considerar possuidores de talento para a profissão em que, no futuro, brilhariam. É preciso, portanto, procurar o positivo de cada nova idéia, ou proposta antes de eliminá-la por alguma característica inicial negativa.

Procure Sentir-se Útil Diante dos Problemas

Os problemas fazem parte da vida organizacional e, pelas propriedades sistêmicas da organização, afetam vários setores, apesar de muitas vezes serem tratados como particulares de uma unidade específica. Essas propriedades sistêmicas que dão o sentido de interdependência fornecem também a dimensão de complexidade que, muitas vezes, faz os indivíduos sentirem-se inaptos, impotentes, incapazes de atacar setorialmente os problemas a partir de suas habilidades e condições específicas.

Algumas vezes o sentimento de inutilidade em função da percepção da complexidade do problema leva à paralisação que obstaculiza a inovação. Todos os indivíduos possuem alguma habilidade e capacidade de contribuição. Ao se sentirem úteis e aprimorarem a sua iniciativa na solução de problemas, os indivíduos não só começaram a contribuir imediatamente para mudar as condições organizacionais como também passam a adquirir uma perspectiva mais ampla, mais profunda e mais abrangente do sistema organizacional. Passam a conhecer melhor a interdependência e a complexidade dos problemas.

Deve-se lembrar, contudo, que num contexto organizacional o sentimento de utilidade e, principalmente, a decorrente iniciativa para a ação não dependem exclusivamente do indivíduo. Gerencialmente, a iniciativa para a ação precisa ser aceita, compreendida e estimulada.

Opte pela Ação e pelo Desenvolvimento Pessoal

A postura de espera de que as coisas melhorem, ou de que os problemas se resolvam, para então tomar a iniciativa de mudança normalmente impede a inovação, pois elimina alternativas de curto prazo. Fabrica-se momentaneamente a impotência para a ação, que leva ao comodismo. Em decorrência disso, aparecem justificativas organizacionais baseadas nos argumentos de segurança e estabilidade, que escondem apenas o confortável apego a uma rotina de poucos desafios. E o comodismo, a segurança e a estabilidade são os grandes adversários da inovação.

Para reverter esse estado de coisas é preciso orientar-se constantemente para a ação e visualizar a oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal. Na medida em que os indivíduos procuram seu autodesenvolvimento e auto-realização, encontrarão mais oportunidades e desafios para mudar e inovar, o que acabará contagiando e beneficiando os demais membros da organização.

Inovação na Organização Contemporânea: O Ritual Permanente da Transição

Os estudos e pensamentos contemporâneos têm de tal forma ressaltado a importância da atual velocidade e intensidade das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que hoje é praticamente impossível imaginar que a mudança e a sua rapidez não vieram para ficar. A mudança, constatada como algo permanente, gera não só a necessidade de adaptação, mas principalmente a expectativa de que se deve mudar. Assim, as organizações hoje são pressionadas a mudar não só pelas necessidades percebidas, mas também pelas expectativas de que devem mudar.

O mundo contemporâneo, por outro lado, tem revelado que a mudança tornou-se uma dimensão natural e incorporada à vida organizacional. Cada vez mais a mudança é menos um processo cíclico, ocasional, esporádico de reformar e transformar condições existentes, e mais uma adaptação constante, diária de se adaptar e de se antecipar a provocações ambientais.

Já não se pode mais ver a mudança através de fases preconcebidas; as etapas da mudança, como foi visto, significam apenas dissociações mentais para efeito de análise. Na organização contemporânea, não se pode separar o conjunto de condições organizacionais existentes do conjunto de novas condições projetadas. A organização constitui-se num mesmo conjunto em transformação, que deve manter seu equilíbrio dinâmico à medida que se ajusta a novas formas de transição. Não é algo temporário, intermediário, entre uma fase e outra, mas algo que deve ser visto como um processo permanente. Portanto, cabe ao dirigente moderno fazer da transição um ritual, um processo importante em si próprio dentro da perspectiva da inovação.

Quando se conduz um processo de inovação jamais se deve referir à transição como algo passageiro, oneroso, ou passível de um preço que se tenha que pagar para obter algo melhor. Por mais verdade que isso seja, deve-se ressaltar a transição como uma fase de crescimento e desenvolvimento. Um aprendizado coletivo para se conquistar novas perspectivas e se descobrir as maravilhas do desconhecido. Mas se deve, ainda, desenvolver gerencialmente a idéia da transição como um processo duradouro, permanente, pois a conquista do novo, do diferente e do melhor exige esforço e ação contínuos voltados para a mudança. Essa ação permanente, contínua, é que ajudará a reforçar a segurança e o apoio que todos precisam receber para enfrentar as incertezas da mudança.

T06. AS FUNÇÕES DO EXECUTIVO

Henry Mintzberg

A coordenação de esforços, essencial para um sistema de cooperação, exige, como vimos, um sistema de comunicações na organização. Tal sistema de comunicações implica em centros ou pontos de interconexão e só podem operar se esses centros estiverem ocupados por pessoas que recebem o nome de "executivos". Poder-se-ia dizer, então, que a função dos executivos é a de servir como canais de comunicação, na proporção em que as comunicações tem de passar através de posições centrais. Mas, desde que o objetivo do sistema de comunicação é a coordenação de todos os aspectos da organização, segue-se que as funções dos executivos se relacionam com todo o trabalho essencial à vitalidade e duração de uma organização, na extensão, pelo menos, em que ele deve ser realizado através da comunicação formal.

É importante observar, contudo, que nem todo o trabalho realizado por pessoas que ocupam posições executivas está relacionado com as funções executivas, ou à coordenação das atividades de outras. Algum do trabalho de tais pessoas, embora seja trabalho de organização, não é trabalho executivo. Pôr exemplo, se o presidente de uma corporação sai pessoalmente para vender produtos de sua companhia, ou se se engaja em algum dos trabalhos de produção, esses serviços não são executivos. Se o presidente de uma universidade dá aulas ou pronuncia conferências para uma classe de estudantes, não se trata de serviço executivo. Se o chefe de um departamento governamental gasta tempo com queixas ou discussões a respeito de serviços feitos pelo departamento, isso não é necessariamente serviço executivo. Trabalho executivo não é o de uma organização, mas sim o trabalho especializado que mantém a organização em operação.

Provavelmente todos os executivos realizam uma porção de trabalho não executivo. Algumas vezes este trabalho é de maior valor que o próprio trabalho executivo que eles realizam. Essa mistura de funções é uma questão de conveniência e freqüentemente de economia, podendo ser motivada pela escassez de pessoal apto, ou por quaisquer outras razões. Como um resultado da combinação de funções executivas com não executivas, contudo, torna-se difícil na prática, pela simples comparação de títulos ou de funções nominais, determinar os métodos comparativos do trabalho executivo em diferentes organizações. Se dermos às funções executivas o significado de trabalho especializado para manutenção de sistemas de esforço cooperativo, poderíamos, para propósitos gerais, proceder melhor, descobrindo qual o trabalho a ser realizado e, então, quando for desejável, determinar quem está fazendo esse serviço no caso específico de uma organização:

Isto é especialmente verdadeiro visto que o trabalho executivo é, ele próprio, com freqüência organizado de maneira complexa. Numa organização de tamanho moderado, pode haver uma centena de pessoas que empenham parte de seu tempo em trabalho executivo; e algumas delas, pôr exemplo escrivães ou estenógrafos, não são executivos em qualquer sentido comum. Não obstante, as atividades dessas pessoas constituem a organização executiva. É às funções dessa organização, como uma unidade especial, que devemos dedicar nossa atenção em primeiro lugar, tornando-se completamente secundária a distribuição do trabalho entre pessoas ou posições. Este capítulo será dedicado às funções da organização executiva como um todo, que existe exclusivamente para a coordenação dos esforços da organização inteira.

As funções executivas servem para manter um sistema de esforço cooperativo. Eles são impessoais. As funções não consistem, como tão freqüentemente se afirma, em administrar um grupo de pessoas. Penso que não se pode obter um entendimento correto do trabalho executivo, a partir desta concepção mais estreita, conveniente, mas, estritamente falando, errônea. Não é mesmo de forma alguma correto dizer que as funções executivas consistem em administrar o sistema de esforços cooperativos. Como um todo, ele é gerido por si mesmo, não pela organização executiva, que é uma parte dele. As funções que nos interessam são parecidas

com as do sistema nervoso, incluindo o cérebro, em relação ao resto do corpo. Ele existe para manter o sistema corpóreo, dirigindo aquelas ações que são necessárias para um melhor ajustamento ao ambiente, mas não se pode dizer que ele existe para administrar o corpo, do qual unia grande parte das funções é independente dele, e das quais ele, por sua vez, depende.

As funções executivas essenciais, como eu as apresentarei, correspondem aos elementos de organização já estabelecidos no capítulo VII e apresentados com algum detalhe na Terceira Parte. Elas devem, em primeiro lugar, prover o sistema de comunicação: em segundo, promover a garantia de esforços essenciais; e, em terceiro, formular e definir o propósito. Desde que os elementos da organização são inter-relacionados e interdependentes, as funções executivas se assemelham; não obstante elas estão sujeitas a considerável especialização e, como funções, são em grau substancial separáveis na prática. Nós trataremos delas apenas como são encontradas em organizações complexas, embora não necessariamente grandes.

Manutenção das Comunicações na Organização

Já notamos em capítulos anteriores que, quando se trata de mais de uma unidade, tomam-se necessários centros de comunicação e os correspondentes executivos. A necessidade de um sistema definido de comunicações cria a primeira tarefa do organizador e constitui a origem imediata da organização executiva. Se o propósito de uma organização é concebido inicialmente na mente de uma pessoa, é provável que muito cedo se ache necessária a seleção de lugar-tenente; e se a organização é -espontânea, sua primeira tarefa provavelmente será a seleção de um líder. Desde que a comunicação será realizada apenas através da atividade de pessoas, a seleção de pessoas para funções executivas é o método concreto de estabelecer os meios de comunicação, embora ela precise ser imediatamente seguida pela criação posições, isto é, de um sistema de comunicação; e, especialmente em organizações estabelecidas, as posições existirão para se preencherem em casos de vacância.

Em outras palavras, a posição de comunicação e a "localização" dos serviços de uma pessoa são fases complementares de uma mesma coisa. O centro de comunicação é o serviço da organização de uma pessoa em um lugar. Pessoas sem posições não podem funcionar como executivos; elas nada significam além da potencialidade. Inversamente, posições vagas são tão mortas quanto centros nervosos mortos. É por isso que os executivos, quando funcionando estritamente como executivos, são incapazes de avaliar homens de uma forma abstrata, como se estivessem num vácuo de organização. Os homens não são nem bons nem maus, mas apenas bons ou maus nesta ou naquela posição. Este é o motivo de eles não raramente "mudarem a organização", a disposição dos cargos ou posições, se não se encontrarem homens adequados para preenchê-las. Realmente, "organização executiva" na prática não pode ser divorciada de "pessoal executivo"; e "pessoal executivo" não tem qualquer significado importante, salvo em conjunção com um arranjo específico de posições.

Por conseguinte, o problema do estabelecimento e manutenção do sistema de comunicação, isto é, a tarefa primária da organização executiva, é perpetuamente a de obter a aglutinação das duas fases, pessoal executivo e posições executivas. Cada fase, por sua vez, é o fator estratégico do problema executivo: primeiro uma, depois a outra fase, precisam ser ajustadas. Este é o problema central das funções executivas. Sua solução não é, por si mesma, suficiente para realizar o trabalho de todas essas funções; mas quaisquer outras não podem ser realizadas sem ela, e nenhuma será bem executada, a menos que ela seja bem feita.

Ainda que esta função de comunicação tenha duas fases, na prática é geralmente necessário tratar com uma fase de cada vez, e os problemas de cada fase são de espécies completamente diferentes. Os problemas de posições são aqueles da localização e da especialização geográfica, temporal, social e funcional das unidades e dos grupos de organização. Os problemas de pessoal são um caso especial dos problemas gerais de pessoal - o recrutamento de contribuintes que tenham qualificações apropriadas, e o desenvolvimento dos estímulos, dos incentivos; da persuasão e da autoridade objetiva que possam transformar essas qualificações em serviços executivos, efetivos na organização.

O Esquema de Organização

Vamos dar à primeira fase da função - a definição das posições da organização - o nome de "esquema de organização". Este é o aspecto da organização que recebe atenção formal relativamente excessiva, porque ele pode, aparentemente, ser reduzido a gráficos de organização, especificação de deveres, determinações de divisões de trabalho etc. Ele repousa sobre uma coordenação, ou representa essa coordenação, principalmente do trabalho a ser feito pela organização, isto é, seus propósitos se quebram em propósitos subsidiários, especializações, tarefas etc., que serão discutidos na seção III deste capítulo; a qualidade e a quantidade de *serviços* que pode ser obtido do pessoal; a quantidade e a qualidade de *pessoas* que precisam ser incluídas no sistema cooperativo para este propósito; os estímulos que se tornam necessários e os lugares e os tempos em que esses fatores podem ser combinados, que não serão especificamente discutidos aqui.'

É evidente que esses fatores são mutuamente dependentes, e que todos eles envolvem outras funções executivas, que nós discutiremos depois. Na proporção em que o "esquema" da organização é separadamente atacado, ele está sempre dentro da presunção de que seja, então, o fator estratégico, ficando os outros fatores da organização fixos para o tempo. Mas, desde que o propósito subjacente de qualquer mudança, num esquema da organização, deve afetar favoravelmente esses outros fatores como um todo, qualquer esquema de organização, em qualquer tempo dado, representa necessariamente um resultado de prévias aproximações sucessivas, através de um período de tempo. Necessariamente, ele tem sempre de ser atacado na base da situação presente.

Pessoal

O esquema de organização é dependente, não apenas dos fatores gerais da organização como um todo, mas igualmente, como já indicamos, da disponibilidade de várias espécies de serviços para as posições executivas. Isto se torna, por seu turno, no fator estratégico. Em geral, os princípios da economia de incentivos se aplicam aqui tão bem quanto a outros problemas pessoais mais gerais. O equilíbrio de fatores e os problemas técnicos desta classe especial, contudo, não são apenas diferentes daqueles que geralmente se podem encontrar em outras esferas da economia da organização, mas são altamente especiais em diferentes tipos de organização.

A mais importante contribuição isolada, exigida pelo executivo, certamente a qualificação mais universal, é a lealdade, a dominação pela personalidade da organização. Esta é a primeira necessidade, porque as linhas de comunicação não podem funcionar de forma alguma, a menos que as contribuições pessoais dos executivos estejam presentes nas posições necessárias, nos tempos adequados, sem omissão por razões pessoais ordinárias. Isto, como uma qualificação pessoal, é conhecido nas organizações seculares como a qualidade de "responsabilidade"; em organizações políticas, como "regularidade"; em organizações governamentais, como fidelidade ou lealdade; em organizações religiosas, como "submissão completa" à fé e à hierarquia da autoridade religiosa objetiva.

A contribuição da lealdade pessoal e da submissão é menos suscetível aos estímulos tangíveis. Ela não pode ser comprada, quer por estímulos materiais, quer por outros incentivos positivos, salvo se todas as outras coisas forem iguais. Acredito que isso seja tão verdadeiro em relação às organizações industriais, como a qualquer outra. Já é geralmente compreendido que, embora o dinheiro ou outros estímulos materiais possam geralmente ser pagos a pessoas responsáveis, a responsabilidade, ela própria, não se origina de tais estímulos.

Todavia, o amor ao prestígio é, em geral, um estímulo muito mais importante no caso dos executivos, do que no caso do resto do pessoal. Interesse pelo trabalho e, orgulho pela organização são outros incentivos que usualmente devem estar presentes. Esses fatos ficam

muito obscurecidos no que respeita às organizações comerciais, onde os estímulos materiais aparecem como sendo os fatores efetivos, em parte porque tais estímulos são mais facilmente oferecidos em tais organizações, e em parte porque, desde que outros incentivos são freqüentemente iguais nas outras organizações, os estímulos materiais se tornam os únicos fatores diferenciais disponíveis. Eles também se tornam em muitos casos um importante fator secundário para indivíduos, porque o prestígio e as responsabilidades oficiais lhes impõem pesadas cargas materiais. Daí nem as igrejas, nem os estados socialistas serem capazes de escapar da necessidade de estímulos materiais, diretos ou indiretos, para os altos dignitários ou funcionários. Isto, porém, é provavelmente incidental e superficial em todas as organizações. Parece ser verdade que, em todas elas, é difícil oferecer incentivos adequados para serviços executivos. Os mais disponíveis, nos tempos presentes, são tangíveis, materiais; mas no conjunto eles são, ambos, insuficientes e com freqüência abortivos.

Em seguida à lealdade, à responsabilidade e à capacidade, consideradas como dominadas pela personalidade da organização, vêm as habilidades ou aptidões pessoais mas específicas. Elas são grosseiramente divididas em duas classes: habilidades relativamente gerais, envolvendo vigilância geral, compreensão de interesse, flexibilidade, faculdade de ajustamento, ponderação, coragem etc.; e habilidades especializadas baseadas em aptidões particulares ou técnicas adquiridas. A primeira espécie é relativamente difícil de avaliar porque ela depende de características inatas, desenvolvidas através de experiência geral. Ela não é grandemente suscetível de se fazer penetrar imediatamente no indivíduo. A segunda espécie pode ser menos rara porque a divisão do trabalho, isto é, a própria organização, a cria ou desenvolve automaticamente, e porque é suscetível de desenvolvimento (a um certo preço) pelo treinamento e pela educação. Nós nos tornamos deliberadamente e cada vez mais especialistas; mas nós não desenvolvemos bem executivos gerais por meio de esforços específicos, e sabemos muito pouco sobre como consegui-lo.

Quanto mais altas são as posições na linha da autoridade, tanto mais gerais são as habilidades exigidas. A escassez de tais habilidades, juntamente com a necessidade de conservar as linhas de autoridade na extensão mais curta que for possível, tudo isso controla a organização do trabalho executivo. Isso leva a reduzir ao mínimo o número de posições formalmente executivas, medida que se torna possível criando, em muitos casos, junto dos executivos, quadros de especialistas que os complementam, em tempo, energia e capacidades técnicas. Isso se torna realizável por arranjos, complicados e freqüentemente delicados, para corrigir os erros resultantes das faltas de superespecialização e da exigüidade de linhas executivas.

A operação de tais sistemas, de complexa organização executiva, exige o mais alto desenvolvimento das artes do executivo'. Suas várias formas e técnicas são mais definidamente exemplificadas nos exércitos e armadas das maiores potências, nas administrações postais de vários países europeus, no Sistema Telefônico Bell, em alguns dos grandes sistemas ferroviários, e na Igreja Católica; e talvez na organização política do Império Britânico. Uma das primeiras limitações de uma organização de âmbito mundial - ou mesmo de uma muito mais restrita - é a necessidade de desenvolvimento dessas formas e técnicas muito além de seu estado presente.

Assim, juntamente com o desenvolvimento do esquema de organização, a seleção, promoção, rebaixamento e demissão de homens se transformam na essência da manutenção do sistema de comunicação, sem o qual nenhuma organização pode existir. A seleção em parte, mas especialmente a promoção, rebaixamento e demissão de homens, dependem do exercício da supervisão, ou o que é chamado com freqüência "controle".

O controle se relaciona diretamente, e especialmente na aplicação consciente, com o trabalho da organização como um todo, mais do que com o trabalho dos executivos como tais. Mas o sucesso da cooperação é tão pesadamente dependente do funcionamento da organização executiva, que praticamente o controle está com os executivos, na maior parte. Se o trabalho de uma organização não é bem sucedido, se ele é ineficiente, se ele não pode manter os serviços de seu pessoal, a conclusão é que sua "administração" está errada; isto é, o esquema de comunicação ou o pessoal associado, ou ambos, ou seja, o departamento executivo diretamente relacionado, é falho. Isto, pelo menos às vezes, não é a verdade, mas com freqüência o é. Além

disso, para a correção de tais falhas, a maior confiança se dirige sobre a organização executiva. Os métodos, pelos quais o controle é exercido, são naturalmente numerosos e grandemente técnicos para cada organização, e não precisam ser mais discutidos aqui.

Organizações Executivas Informais

Por enquanto consideramos a primeira função executiva apenas no que ela se relaciona com o sistema formal de comunicação. Já foi ressaltado várias vezes neste tratado que a organização informal é essencial para as organizações formais, especialmente com referência à comunicação. Isto é verdadeiro não apenas quanto à organização como um todo, ou quanto às suas últimas unidades subordinadas, mas também quanto a essa parte especial que nós chamamos organização executiva. A função de comunicação de executivos inclui a manutenção da organização executiva informal como um meio essencial de comunicação.

Embora eu nunca tenha ouvido afirmar que essa organização informal tenha uma função executiva, ou que uma coisa como essa - uma organização executiva informal - exista, em todas as boas organizações eu tenho observado que a ela se dedica a mais cuidadosa atenção. Em todas elas funcionam organizações informais. Isto geralmente não se torna aparente, salvo para aqueles diretamente interessados.

O método geral de manutenção de uma organização executiva informal consiste em operar, selecionar e promover executivos, de tal forma que seja mantida uma condição geral de compatibilidade do pessoal. Talvez com freqüência - e com certeza ocasionalmente - homens não podem ser promovidos ou selecionados, ou mesmo precisam ser exonerados, porque eles não podem funcionar, não se "ajustam", quando não se trata de uma competência formal. Esta questão de "ajustamento" envolve problemas como educação, experiência, idade, sexo, distinções pessoais, prestígios, raça, nacionalidade, fé, política, antecedentes pessoais ou regionais; assim como traços pessoais muito específicos, tais como maneiras, fala, aparência pessoal etc. Ela caminha graças a umas poucas regras, ou mesmo por nenhuma, salvo aquelas que se baseiam, pelo menos nominalmente, em outras considerações formais. Ela representa, em seu melhor sentido, os aspectos políticos dos relacionamentos pessoais nas organizações formais. Suspeito mesmo que ela seja muito mais altamente desenvolvida nas organizações de política ou de trabalho, de igrejas ou de universidades, pela simples razão de que os tipos intangíveis de serviços pessoais são relativamente mais importantes nelas do que na maioria das outras, especialmente nas organizações industriais. Todavia, o que é certo é que ela apresenta a maior importância em todas as organizações.

Esta compatibilidade é promovida por exigências educacionais (exércitos, armadas, igrejas, escolas); por exigência de uma certa experiência (exércitos europeus, armadas, sindicatos, governos fascista e soviético, partidos políticos); por conferências e convenções; por atividades especificamente sociais; por distinções de classe ligadas a privilégios e a "autoridade" (em exércitos, armadas, igrejas, universidades). Torna-se necessária certa conformidade pelo entendimento não-escrito que pode, às vezes, ser formalmente reforçado, e que pode ser expresso em seu aspecto negativo pela frase "conduta inconveniente de um cavalheiro ou de um funcionário". Há, contudo, numerosos outros processos, muitos dos quais não são empregados conscientemente para este propósito.

É preciso que não se entenda que o grau desejado de compatibilidade seja sempre o mesmo, ou esteja em seu máximo possível. Ao contrário, parece-me que, com freqüência, o caso é que um excesso de compatibilidade ou harmonia é deletério, trazendo como resultados as "mentes voltadas para um só caminho", as atitudes excessivamente cristalizadas e a distribuição da responsabilidade pessoal; mas eu sei - pela experiência em operar com novas organizações de emergência, onde falta tempo e onde não há base para o crescimento de uma organização informal adequadamente coordenada com a organização formal - que é quase impossível assegurar, sem ela, uma cooperação efetiva e eficiente.

As funções das organizações executivas informais são a comunicação de fatos, opiniões, sugestões, suspeitas intangíveis, que não podem passar através dos canais formais sem

forçar atitudes que exijam decisão, sem dissipar a dignidade e a autoridade objetiva, e sem sobrecarregar as posições executivas. São também suas funções: tornar menores as facções excessivas de tipos políticos, geradas por uma tão grande divergência de interesses e de pontos de vista; promover a autodisciplina do grupo; e tornar possível o desenvolvimento de importantes influências pessoais na organização. Haverá ainda, provavelmente, outras funções.

Eu procurarei comentar apenas duas funções, da organização executiva informal. É importante a necessidade de evitar determinações formais, isto é, evitar a emissão de numerosas ordens formais, salvo em assuntos de rotina e salvo em emergências. Conheço altos executivos que até raramente emitem uma ordem ou julgamento regulando uma questão importante, embora funcionem em todo o tempo. O desejo óbvio dos políticos, de evitar atitudes ou decisões importantes (procurando impô-las aos adversários) está baseado num perfeito senso de organização. Nenhuma autoridade nem disposição cooperativa (em grande parte a mesma coisa) suportarão muita divisão aberta nas emissões formais de ordens, dentro do presente estágio do desenvolvimento humano. Dessa forma, a maioria das leis, das ordens executivas, das decisões, etc. são, na realidade; reconhecimento formal de que tudo vai bem - existe acordo, a autoridade não foi posta em dúvida.

A questão da influência pessoal é muito sutil. Provavelmente, a maioria das boas organizações tem em alguma parte um Coronel House; e muitos homens não apenas exercem influência benéfica, muito mais ampla do que a implicada em sua situação formal, mas a maioria deles, com o tempo, perderia a sua influência se passasse a ter uma função formal correspondente. A razão pode ser encontrada no fato de que muitos homens têm qualificações pessoais de alta categoria que não entrariam em ação sob a tensão de uma responsabilidade oficial delimitada. Por analogia, poder-se-iam mencionar os golfistas, de habilidade de primeira classe, que não podem participar de torneios públicos.

Para resumir: a primeira função executiva é desenvolver e manter um sistema de comunicação. Isso envolve a conjugação de um esquema de organização e de um pessoal executivo. Os processos pelos quais a última parte é realizada incluem principalmente a seleção de homens e o oferecimento de incentivos; técnicas de controle, permitindo efetividade na promoção, rebaixamento e demissão de pessoas; e finalmente a garantia de uma organização informal, na qual a propriedade essencial seja a compatibilidade do pessoal. As principais funções dessa organização informal são a expansão dos meios de comunicação com redução da necessidade de decisões formais, a diminuição das influências indesejáveis, e a promoção de influências desejáveis em concordância com o esquema das responsabilidades formais.

O Asseguramento de Serviços Essenciais dos Indivíduos

A segunda função da organização executiva é a de promover o asseguramento de serviços pessoais que constituem o material das organizações.

O trabalho se reparte em duas principais divisões: (1) - trazer pessoas para o relacionamento cooperativo com a organização; e (2) - obter os serviços depois que tais pessoas foram trazidas até esse relacionamento.

I

O fato característico da primeira divisão é que a organização está agindo sobre pessoas que em todos os sentidos estão fora dela. Tal ação é necessária, não simplesmente para assegurar o pessoal para novas organizações, ou para suprir o material para o crescimento das organizações já existentes, mas também para repor as perdas que continuamente têm lugar por motivo de morte, desistência, "apostasia", emigração, demissão, excomunhão, ostracismo. Esses fatores de crescimento ou reposição de contribuintes exige a ação de trazer pessoas por esforço de organização dentro da área de consideração dos incentivos disponíveis, de forma a induzir algumas dessas pessoas a se ligarem a organização. De acordo com isso, a tarefa envolve duas partes: (a) - a atração de pessoas para a área de alcance do esforço específico para assegurar serviços, e (b) - a aplicação desse esforço quando essas pessoas tenham sido trazidas

suficientemente perto. Frequentemente, ambas as partes da tarefa ocupamos esforços das mesmas pessoas ou partes de uma organização; mas elas são elementos claramente distintos e encontra-se considerável especialização com relação a elas.

a) Trazer ou atrair pessoas até o alcance da influência de recrutamento ou proselitismo é uma tarefa que difere, na ênfase prática, entre organizações, tanto no que se refere ao escopo como ao método. Algumas organizações religiosas - especialmente a Igreja Católica, algumas Igrejas Protestantes, a Igreja Mormom, por exemplo - têm como metas ideais a ligação de todas as pessoas às suas organizações, e todo o grande mundo é o campo de sua propaganda de proselitismo. Durante muitas décadas, os Estados Unidos da América convidavam todos aqueles que podiam chegar a suas praias a se tornarem cidadãos americanos. Outras organizações, por terem limites no volume de suas atividades, restringem o campo de sua propaganda. Assim, muitas nações hoje realmente restringem pelo nascimento, substancial aumento dos indivíduos que adquirem um "status" nacional; a Legião Americana restringe a condição de sócios aos que tenham adquirido um "status" por certo tipo de serviços anteriores etc. Outras restringem os seus campos praticamente na base das proporções. Assim, as universidades, "em princípio" estão abertas a todos, ou a todos com qualificações de educação e de caráter, mas podem restringir seu chamamento a proporções geográficas, raciais ou de classe, de forma a preservar as suas características cosmopolitas, ou para preservar a predominância de nacionais etc. As organizações comerciais e industriais são teoricamente limitadas, geralmente por considerações de compatibilidade social e, adicionalmente, pelos custos da propaganda. Elas em geral não tentam exercer qualquer atração quando a distância geográfica a torna de todo inefetiva.

Embora o escopo do campo da propaganda, para a maioria das organizações, não seja claramente concebido ou estabelecido, e como um problema apenas exija consideração a intervalos geralmente longos, a questão é não obstante fundamental. Isto é melhor indicado pelos métodos praticamente empregados com relação a ele. Nas igrejas, a organização do trabalho missionário e o seu escopo territorial são as melhores indicações dessa importância. Atualmente, na maioria dos governos o acréscimo de membros toma a forma de reprodução estimulante por esforços promocionais ativos, como na França e na Itália, por exemplo, ou pela facilidade de aquisição de cidadania ou de terra, como até recentemente nos Estados Unidos. Em muitas organizações industriais, o recrutamento estrangeiro era outrora um importante aspecto de seu trabalho e, direta ou indiretamente, o apelo por contribuintes de capital ou de crédito tem sido fundamentalmente internacional em seu escopo, até as recentes restrições de câmbio. De fato, o mais universal aspecto do apelo da organização industrial tem sido em relação a este tipo de contribuinte; para muitos propósitos práticos ele não é geralmente encarado como o material da organização, embora no presente estudo ele o seja.

b) O esforço para atrair pessoas específicas que, pelo apelo geral, são trazidas ao contacto com uma organização para realmente se identificarem com ela, constitui o trabalho mais regular e de rotina, para assegurar contribuintes. E isso envolve, em seus aspectos gerais, o método de persuasão, que já foi descrito, o estabelecimento de estímulos e incentivos, além da negociação direta. Os métodos exigidos são indefinidamente grandes em número e da mais ampla variedade. Não seria útil acrescentar aqui qualquer coisa ao que já foi dito no capítulo XI sobre a economia dos incentivos. É apenas necessário ressaltar outra vez que, fundamentalmente, na sua maioria, as pessoas potencialmente disponíveis não são suscetíveis, em qualquer tempo dado, de serem atraídas a prestar serviços a qualquer dada organização, grande ou pequena.

II

Embora o trabalho de recrutamento seja importante na maioria das organizações e muito especialmente naquelas que são novas ou estão em rápida expansão, ou, ainda, que têm

alto movimento financeiro - não obstante, nas organizações estabelecidas e duradouras a consecução da quantidade e qualidade de esforços dos que já aderiram é geralmente mais importante e ocupa maior parte do esforço pessoal. Por causa do caráter mais tangível de "membro" ou de "empregado" etc., o recrutamento é capaz de receber mais atenção, como um campo de trabalho pessoal, do que o negócio de promover o real poder de esforços e influências, que são o material real da organização. A posição de membro, a adesão nominal, é simplesmente o ponto de partida; e as contribuições mínimas que podem ser concebidas como habilitando a manutenção de uma tal ligação seriam geralmente insuficientes para a sobrevivência de uma organização ativa ou produtiva. Assim, toda igreja, todo governo, toda outra organização importante tem de intensificar ou multiplicar as contribuições que seus membros darão acima do nível ou volume que ocorreria se esse esforço não fosse feito. Assim, as igrejas precisam fortalecer a fé, assegurar a aquiescência por reconhecimentos públicos e privados de fé ou devoção, e garantir contribuições materiais de seus membros. Os governos estão interessados em aumentar a qualidade da coletividade, promovendo a solidariedade nacional, a lealdade, o patriotismo, a disciplina e a competência. Outras organizações se ocupam igualmente em assegurar a lealdade, a confiança, a responsabilidade, o entusiasmo, a qualidade dos esforços, o rendimento. Resumindo, toda organização, para sobreviver, precisa, deliberadamente, atender a manutenção e ao crescimento de sua autoridade para fazer as coisas necessárias para a coordenação, a efetividade e a eficiência. Isto, como vimos, depende de seu apelo a pessoas que já estejam relacionadas com a organização.

Os métodos, os estímulos e os incentivos, através dos quais isso é realizado, já foram em geral indicados em nossa discussão dos incentivos e da autoridade. Como funções executivas, eles podem ser classificados como a manutenção da moral, a manutenção do esquema de estímulos, a manutenção dos esquemas de dissuasão, supervisão e controle, inspeção, educação e treinamento.

A Formulação de Propósitos e Objetivos

A terceira função executiva é formular e definir os propósitos, objetivos, fins, da organização. Já se tomou claro que, estritamente falando, o propósito é, definido mais aproximadamente pelo conjunto das ações tomadas do que por qualquer formulação em palavras; mas que esse conjunto de ações é um resíduo das decisões relativas ao propósito e ao ambiente, resultando em aproximações cada vez mais vizinhas dos atos' concretos. Foi também ressaltado que o propósito é algo que precisa ser aceito por todos os contribuintes do sistema de esforços. Mais uma vez, foi estabelecido que o propósito precisa 'ser dividido em fragmentos, objetivos específicos, não apenas ordenados no tempo, de forma que o propósito detalhado e a ação deliberada sigam na série de cooperação progressiva, mas também ordenados ao mesmo tempo nas especializações - geográficas; sociais e funcionais - que cada unidade de organização implica. Torna-se mais aparente aqui do que com outras funções executivas que é uma organização executiva inteira que formula, define, fraciona em seus detalhes e decide nas inumeráveis ações simultâneas e progressivas, que formam acorrente de sínteses constituindo propósito ou ação. Nenhum executivo isolado, sob quaisquer condições, pode realizar essa função, mas apenas aquela parte dela que se relaciona com sua posição na organização executiva.

Por isso o aspecto crítico desta função é a determinação de responsabilidade: a delegação de autoridade objetiva. Assim, num sentido, esta função é aquela do esquema de posições, o sistema de comunicação, já discutido. Este é o seu aspecto potencial. Seu outro aspecto é o das decisões e da conduta reais, que fazem do esquema um sistema em trabalho. De acordo com isso, o executivo geral estabelece que "este é o propósito, este o objetivo, esta a direção, em termos gerais, nos quais nos desejaríamos mover, antes do próximo ano". Os chefes de seus departamentos, ou os chefes de suas principais divisões territoriais, dizem aos seus departamentos ou sub-organizações "Isto significa para nós essas coisas agora, então outras no mês próximo, então outras depois, para serem melhor definidas depois da experiência". Os chefes

dos sub-departamentos ou divisões diz: "Isso significa para nós tais e tais operações agora nestes lugares, tais outras naqueles lugares, alguma coisa hoje aqui, outras amanhã acolá". Então os chefes do distrito ou de escritório por seu turno se tornam cada vez mais específicos, seus sub-chefes, ainda mais em relação ao lugar, grupos e tempo, até que finalmente o propósito é simplesmente tarefas, grupos específicos, homens definidos, tempos definidos, resultados, realizados. Mas, entretanto, para diante e para trás, para cima e para baixo, as comunicações passam, anunciando obstáculos, dificuldades, impossibilidades, realizações; redefinindo e modificando propósitos, nível após nível.

Assim, a organização para a definição do propósito é a organização para a especificação do trabalho a ser feito; e as especificações são feitas em seu estágio final, quando e onde o trabalho está sendo realizado. Eu suspeito de que pelo menos nove décimos de toda a atividade da organização está sob a responsabilidade, a autoridade e as _ especificações daqueles que fazem as últimas contribuições, que aplicam energias pessoais aos objetivos finais, concretos. Não existe qualquer significado para a especialização pessoal, para a experiência pessoal, para o treinamento pessoal, para a localização pessoal, para a aptidão pessoal, olhos e ouvidos, braços e pernas, cérebros e emoções - se isso não acontecer assim. O que precisa ser acrescentado à indispensável autoridade, responsabilidade e capacidade de cada contribuinte é a indispensável coordenação. Isso exige que tome a forma de pirâmide a formulação do propósito, que se toma cada vez mais geral, a medida que se torna maior o número de unidades de organização básica, ao mesmo tempo que se fazem cada vez mais remotas no tempo futuro. A responsabilidade por decisões abstratas, generalizadas, prospectivas, distantes ou demoradas, é delegada *para cima* da linha; a responsabilidade pela definição, pela ação, permanece sempre na base, onde reside a autoridade para o esforço.

A formulação e a definição de propósito é, pois, uma função largamente distribuída, sendo que apenas a sua parte mais geral é executiva. Neste fato reside a mais importante dificuldade inerente a operação dos sistemas cooperativos: a necessidade de doutrinação daqueles que se acham nos níveis mais baixos, em relação aos propósitos gerais e as decisões maiores, de tal forma que eles permaneçam coesos e aptos a fazer coerentes as mais detalhadas decisões; e a necessidade para aqueles dos níveis mais altos, de constantemente compreenderem as condições concretas e as decisões específicas dos "últimos" contribuintes, das quais e de quem os executivos se acham com freqüência isolados. Sem essa coordenação linha-acima e linhaabaixo das decisões relativas ao propósito, sem isso as decisões gerais e os propósitos gerais são meros processos intelectuais num vácuo de organização, isolado das realidades por camadas de desentendimento. A função de formular grandes propósitos e providenciar para a sua redefinição é uma função que exige sistemas sensíveis de comunicação, experiência de interpretação, imaginação e delegação de responsabilidade.

Diante de uma descrição das funções executivas - mesmo tão extremamente condensada e geral como aqui se apresentou - talvez não haja ninguém que não perceba que essas funções são meramente elementos de um todo orgânico. É a sua combinação num *sistema de trabalho que constitui uma organização.

Esta combinação envolve dois opostos incitamentos a ação. Em primeiro lugar, a interação concreta e o ajustamento mútuo das funções executivas devem parcialmente ser determinados pelos fatores do ambiente da organização: o sistema cooperativo específico como um todo e o seu ambiente. Isto envolve fundamentalmente o processo lógico de análise e de discriminação dos fatores estratégicos. Nós consideraremos este aspecto no capítulo seguinte: Em segundo lugar, a combinação depende igualmente da manutenção da vitalidade de ação: a disposição para o esforço. Este é o aspecto moral, o elemento moral, a razão última para a cooperação, a qual será dedicado o capítulo XVII.

MOTTA, F.C.P.; PEREIRA, L.B. Burocracia: poder, organização ou grupo social. In: _____. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1988. p.9-14.

T07. Burocracia: poder, organização ou grupo social

A organização burocrática é o tipo de sistema social dominante nas sociedades modernas; é uma estratégia de administração e de dominação; é fruto e berço da burocracia, com a qual pode inclusive ser identificada. A burocracia pode constituir-se em um grupo ou uma classe social, mas é também uma forma de poder que se estrutura através das organizações burocráticas.

Escrever sobre burocracia é descrever um mundo muito presente, onde a liberdade não se apresenta como realidade, mas como desejo permanentemente frustrado. Escrever sobre burocracia é denúncia e é esperança. Se tantos percebem a história como caminho de libertação do homem consciente de seu destino, então é preciso perceber os auxílios e os entraves que a própria história coloca. É preciso entender, mas não basta entender. Se precisamos entender a burocracia, precisamos também aprender a superá-la. É essa a leitura que gostaríamos que fosse feita desse livro.

A burocracia já está presente nas formações pré-capitalistas. Conserva ainda um papel secundário na fase competitiva do modo capitalista de produção. No século XX, entretanto, assume um papel cada vez mais decisivo e autônomo, nos quadros do capitalismo monopolista do mundo ocidental e principalmente nas sociedades de economia planejada, inadequadamente chamadas de socialistas. Através da história a burocracia modifica-se, sem perder algumas características essenciais. Seja como grupo social, seja como forma de organização social, a burocracia é sempre um sistema de dominação ou de poder autoritário, hierárquico, que reivindica para si o monopólio da racionalidade e do conhecimento administrativo.

Como todo fenômeno complexo, a burocracia precisa ser entendida em todas as suas dimensões, e o que pretendemos é empreender um esforço de incursão em algumas dessas dimensões. Na realidade, podemos perceber que os significados do termo burocracia são muitos, mas que estão todos eles indefectivelmente entrelaçados. Se a burocracia é uma forma de organização prevaletente no mundo contemporâneo, é também verdade que burocracia é dominação e que dominação é poder. Antes de mais nada, burocracia é poder; antes de mais nada, burocracia é uma organização que confere àqueles que a controlam uma imensa parcela de poder. Mas, o grupo que controla diretamente a maioria das organizações é constituído de burocratas. Do ocidente ao oriente, do norte ao sul, os burocratas constituem um grupo social claramente identificável, um grupo que tem longa história e cujas raízes históricas estão em uma forma de produção que separou fases inseparáveis do trabalho humano. Grandes teóricos dos séculos XIX e XX afirmaram, respectivamente, que a burocracia era o único estamento que permanecia na sociedade moderna e que os burocratas gozavam de honra estamental. Possivelmente, os burocratas procuram gozar de muito mais do que uma honra estamental. Eles estão, antes de tudo, a seu próprio serviço.

A burocracia, em todos os seus sentidos, é, em última instância, a negação da liberdade. E, no entanto, é preciso estudá-la com muita seriedade. Seria extremamente difícil entender os processos pelos quais nossas sociedades reproduzem suas condições de existência, através dos diversos modos de produção, sem entender com clareza o que a burocracia significa em tais processos. E entendê-la significa percebê-la como organização racional instrumental, caracterizada pelo primado do formalismo, da despersonalização e do profissionalismo. Significa entender os meandros de uma forma de poder que se insinua na esfera da produção, da política e da ideologia. Significa entender a dinâmica do exercício desse poder. Significa entender uma forma específica de conduta; significa, igualmente, entender a lógica de um grupo social que faz prevalecer um determinado tipo de organização. A burocracia é um desafio que precisa ser

vencido em todos os níveis em que se manifesta. E, se os obstáculos são colocados historicamente, também sua superação se dá historicamente.

Burocracia é uma forma de poder que se expressa hoje de duas maneiras fundamentais: (a) como um tipo de sistema social - a organização burocrática; e (b) como um grupo social que hoje vai assumindo cada vez mais o caráter de classe social, na medida em que as organizações burocráticas modernas - as grandes empresas monopolistas e o próprio Estado - assumem de forma crescente o controle da produção.

Este livro examina a burocracia exclusivamente em termos de organização burocrática. Isto significa que a burocracia é aqui estudada enquanto uma estratégia de administração. No processo de desenvolvimento capitalista, à medida que cresciam as empresas, a classe capitalista verificou que uma condição essencial para a continuidade desse crescimento e, portanto, para a manutenção do próprio processo de acumulação de capital era a estruturação das empresas na forma de organizações burocráticas. Definiu-se assim uma estratégia de administração baseada nas organizações burocráticas. Através dessa estratégia a classe capitalista defendia-se contra a tendência ao declínio secular da taxa de lucro ao alcançar maior produtividade, não apenas da mão-de-obra, mas também do capital. Por outro lado, esta estratégia inseria-se no processo histórico de luta de classes, -garantindo para os empresários a disciplina e a cooperação dos trabalhadores.

A medida, entretanto, que se desenvolvia esta estratégia administrativa de multiplicação e ampliação das organizações burocráticas, a própria burocracia, enquanto grupo social, aumentava em número e de forma dramática, ganhava massa crítica. Ao mesmo tempo novas relações de produção eram definidas, a partir do momento em que as organizações burocráticas assumiam o controle e mesmo a propriedade dos meios de produção. A burocracia, inserida e definida a partir dessas novas relações de produção, assumia cada vez mais o caráter de classe social; um novo modo -de produção tecnoburocrático ou estatal ia aos poucos se definindo e se embricando no modo de produção capitalista dominante nos países ocidentais, conforme um dos autores deste livro vem procurando demonstrar em diversos trabalhos. Não estudaremos aqui a burocracia enquanto classe inserida nas relações de produção de um novo modo de produção que seria emergente nas formações sociais, capitalistas e já dominante na União Soviética. Cabe inclusive observar que alguns capítulos do presente trabalho foram escritos, em uma primeira versão, em uma época bem anterior à formulação da teoria sobre o modo tecnoburocrático de produção. Embora esta seja uma obra coletiva, os capítulos I, II, III, IV, V e IX foram basicamente escritos por Bresser Pereira em 1963 e 1964, com o apoio da Ford Foundation e da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, enquanto que os capítulos VI, VII, VIII e X foram escritos em 1978 por Fernando Motta, já em função deste livro. Em 1979 todo o trabalho foi amplamente editado e atualizado pelos dois autores.

Introdução à Organização Burocrática pretende ser ao mesmo tempo um livro didático e crítico. Examinamos de forma sistemática a organização burocrática, tendo sempre dois objetivos: de um lado tentar conceituar e verificar como funcionam as organizações burocráticas, de outro lado procurar situá-las dentro da sociedade como um sistema de dominação a serviço do capital e da própria organização. Na medida em que a organização burocrática é também uma estratégia administrativa, estaremos estudando administração. Mas nunca de um ponto de vista operacional, de como fazer, de como administrar. Muito mais importante é compreender a estrutura e a dinâmica das organizações burocráticas. Se conseguirmos alcançar esse objetivo, estaremos obtendo uma visão muito mais completa e geral não apenas dos processos administrativos mas também da sociedade em que vivemos. Se o mundo moderno é marcado pela substituição das pequenas empresas familiares por grandes empresas burocráticas, é também caracterizado pela importância cada vez maior do planejamento e da administração em relação ao mercado e ao sistema de preços como formas de coordenação da economia. Administração e organização burocrática são, portanto, dois fenômenos econômicos e sociais centrais do nosso tempo que caminham paralela e entrelaçadamente. Nesse sentido

procuraremos estudar os dois fenômenos, embora dirigindo o foco de nossa atenção para a organização burocrática.

Cabe finalmente assinalar que o conceito de organização burocrática que utilizaremos neste livro é amplo. Alguns autores restringem o conceito de burocracia a um tipo de sistema social rígido, centralizado, que se amolda quase perfeitamente ao tipo ideal de burocracia descrito por Max Weber. Para esses autores bastaria que o sistema social se afastasse um pouco desse modelo, que se descentralizasse, que se flexibilizasse para deixar de ser uma organização burocrática. Não concordamos com esta visão. Ela serve apenas para legitimar as formas de organização burocrática existentes no mundo moderno. Na medida em que a palavra burocracia possui conotações negativas, procura-se retirá-la de tudo aquilo que se pretende defender. Ao invés de cairmos nesta armadilha ideológica, preferimos adotar um conceito amplo de organização burocrática. -Todo sistema social administrado segundo critérios racionais e hierárquicos é uma organização burocrática. Haverá organizações burocráticas mais flexíveis ou mais rígidas, mais formalizadas ou menos, mais ou menos autoritárias. Mas todas serão organizações burocráticas desde que o sentido básico do processo decisório seja de cima para baixo.

A partir dessa perspectiva não distinguimos, por exemplo, organização burocrática de organização tecnocrática. Para alguns autores a primeira se situaria precipuamente dentro do Estado, encarregada de desempenhar as funções repressivas ou disciplinadoras do aparelho estatal. A preocupação fundamental da burocracia seria fazer cumprir a lei, seja ao nível dos tribunais, da polícia, como também dos órgãos administrativos de fiscalização. A atividade financeira do Estado de arrecadação de impostos e administração das finanças públicas seria ainda típica da organização burocrática, que se caracterizaria pela rígida hierarquia e pelo apego aos regulamentos. Já a organização tecnocrática, própria das grandes organizações produtivas públicas e privadas, seria muito mais flexível e descentralizada na medida em que estaria voltada para a realização de objetivos dentro do mercado, de produzir bens e serviços a um custo mínimo, ao invés de concentrar seus esforços no caráter disciplinados, regulamentar do Estado. Enquanto que o único critério de eficiência da burocracia seria a racionalidade instrumental, apoiada arbitrariamente no cumprimento dos regulamentos e das leis, os critérios de eficiência da tecnocracia seriam os resultados alcançados em termos de produção e custos envolvidos. Essa distinção, embora tenha algum fundamento, sugere apenas que podemos ter diversos tipos de organização burocrática ou tecnoburocrática. Temos pelo menos a organização burocrática patrimonial, pré-Capitalista; a organização burocrática clássica, racional-legal, disciplinadora; a organização burocrática tecnocrática, orientada para a produção. Todas, entretanto, são antes de mais nada organizações burocráticas porque administradas segundo critérios de eficiência de forma hierárquica, estruturando-se o poder sempre de cima para baixo.

Isto não significa, entretanto, que não exista nenhuma alternativa para a organização burocrática. Ela existe exclusivamente na forma de organização democrática ou autogestionária em que a racionalidade administrativa se expressa no sentido inverso, de baixo para cima. Desta forma, a alternativa à organização burocrática existe mais em termos de utopia do que em termos de realidade. Mas utopias para nós não são projetos irrealizáveis. São simplesmente projetos revolucionários que apontam o caminho da história.

Junho de 1979