

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - CETREDE**

ANA VERÔNICA SAMPAIO ONOFRE

**GESTÃO DE CONHECIMENTO: UM CAMINHO PARA AS
ORGANIZAÇÕES**

**FORTALEZA – CEARÁ
AGOSTO - 2007**

GESTÃO DE CONHECIMENTO: UM CAMINHO PARA AS ORGANIZAÇÕES

ANA VERÔNICA SAMPAIO ONOFRE

CLARISSA DE ANDRADE MOURA

Monografia apresentada ao Centro de Treinamento e Desenvolvimento - CETREDE da Universidade Federal do Ceará - UFC, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

**FORTALEZA – CEARÁ
AGOSTO - 2007**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Ana Verônica Sampaio Onofre
(Orientanda)

Clarissa de Andrade Moura
(Orientadora)

Conceito

Título da Monografia: Gestão de Conhecimento: Um Caminho para as Organizações

Monografia Aprovada em ____/____/_____.

AGRADECIMENTOS

Agradeço antes de tudo a Deus e a todo corpo docente deste curso, que ora concluímos.

Em especial, como mestre e amiga, a professora e orientadora Clarissa Moura, na orientação, coordenação e como facilitadora desta Monografia.

A meu marido, Marcos Zartur e meu filho Lucas, pela paciência, e compreensão durante este ano, quando estava em aulas e/ou em trabalhos de grupo, privando-os do convívio familiar.

Ao prof. Francisco de Assis Melo Lima por ter me dado a oportunidade de participar desta turma de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial.

A toda coordenação de Pós-Graduação e ao Coordenador do curso prof. Odilardo Viana.

A todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

"Organizações que aprendem são organizações capazes de criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e insights".

Garvin

RESUMO

Esta monografia tem como tema “Gestão do Conhecimento: Um Caminho para as Organizações”, onde têm sido foco de uma intensa discussão sobre como as organizações podem obter vantagens competitivas e atingir elevados patamares de flexibilidade, produtividade e inovação. Nos últimos anos muito tem se escrito sobre a gestão do conhecimento, pois é um diferencial dentro das organizações em relação as concorrentes e que se bem entendida e praticada esta é um dos principais motivos da sobrevivência sustentável de uma organização dentro do mundo dos negócios. A partir da perspectiva dos autores de grande prestígio no assunto, este trabalho apresenta os principais conceitos e aspectos relacionados a este novo paradigma de gestão do conhecimento. Sabe-se ainda que a gestão do conhecimento no atual mundo dos negócios é fundamental para a diferenciação em relação à concorrência e para a sobrevivência sustentável das empresas. Concluiu-se que os fatores que contribuem para o desempenho da liderança e a interação social na eficácia da equipe na empresa estão relacionados ao tratamento grupal, considerando a cultura, as crenças e os valores de cada indivíduo, proporcionado pelas condições oferecidas no espaço laboral, e pela conduta de seus líderes por adotarem o modelo democrático em suas atuações.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1. A EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO	11
2. CONHECIMENTO POPULAR E CONHECIMENTO CIENTÍFICO	14
2.1. Como distinguir a forma científica de se ter acesso ao conhecimento das restantes?	15
2.2. Descontinuidade entre o conhecimento científico e o popular	15
2.3. Continuidade entre o conhecimento científico e o popular	16
2.4. Ande-Egg e o conhecimento popular	17
2.5. O conhecimento científico	18
2.6. As ciências sociais	19
2.7. Duas tradições	20
3. PARTICIPAÇÃO, MOTIVAÇÃO E INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	25
3.1. Cultura organizacional	34
3.2. Gestão participativa	36
3.3. Teorias sobre motivação humana	39
3.4. Um novo papel para o profissional de gestão de pessoas	45
CONCLUSÃO	56
BIBLIOGRAFIA	58

INTRODUÇÃO

Este trabalho monográfico “Gestão do Conhecimento: Um Caminho para as Organizações” em pesquisa bibliográfica, tem o objetivo de oferecer uma discussão teórica sobre o conhecimento e a sua gestão nas empresas. Para uma mediação sobre o estudo que engloba a matéria suscitada, verificou-se a influência da liderança na motivação e na aprendizagem nas organizações, levando-se em conta que os dois assuntos estão intimamente ligados.

A fundamentação teórica foi desenvolvida considerando as últimas publicações de literatura pertinente ao tema , como foi constatado pelos principais especialistas como Bergamini (1996), Beal et al. (1965), Maslow (1975), entre outros.

Quanto à relevância científica, este poderá servir como material de consulta aos acadêmicos, docentes, pesquisadores e profissionais das áreas de Psicologia, da área de Educação e Administração, assim como aos demais profissionais interessados em estudar a influência do conhecimento das lideranças na eficácia de uma equipe, afim de aplicar esse conhecimento em suas didáticas e pesquisas sobre o assunto. Como também, pela necessidade profissional dos dias atuais. Os profissionais devem estar sempre aptos para utilizar novas e modernas ferramentas de informação, podendo dessa maneira adaptar-se a todas as necessidades desse mercado que encontra-se em um estado de mudança e transformações contínuas.

É da natureza das empresas e organizações a busca pelo aumento de produtividade, principalmente após Revolução Industrial, quando os custos de produção como mão de obra, maquinário e transportes tornaram-se caros e possibilitaram investimentos com o objetivo de aumentar a eficiência no trabalho e na produção. Durante muito tempo, as forças de trabalho lutaram por melhorias e as empresas existentes na época procuraram a maximização dos lucros em detrimento das condições de trabalho. Assim, aconteceram as mudanças que aos

poucos tornaram o ambiente de trabalho mais salutar. As jornadas ficaram menores e mais produtivas com os avanços da tecnologia e mecanização.

Passou a existir uma melhora na forma de trabalhar, a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação humana, foi sendo dissipada.

Dessa forma, existem atualmente, especialistas que estudam e implementam grandes processos de mudanças nas organizações, com base nos princípios da motivação humana e da liderança.

Quanto maior o conhecimento dos fatores de liderança, mais é fascinante, pelo grau de complexidade com que tais fatores estão relacionados. Encontra-se áreas de influência da liderança na motivação para o conhecimento, no interesse por engrandecimentos individuais, que muitas vezes são as responsáveis por modificações significativas nos resultados de uma equipe, trazendo assim ganhos para todo o grupo envolvido.

O envolvimento e colaboração dos recursos humanos são aspectos fundamentais para o alcance da mudança nas organizações. Para tanto, há que se investir em motivação e conhecimento.

A motivação tem sido abordada de maneira bastante dispersa na literatura referente aos processos de mudança. Poucos são os autores que propõem, de maneira estruturada, o que fazer para motivar as pessoas, e menos ainda são os que demonstram como fazer. Com base nos fundamentos e preceitos da liderança situacional. A proposta considera a idéia de que a motivação para a qualidade e a reengenharia está estreitamente ligada a uma ação de liderança por parte da administração operacional, dentro de um enfoque contingencial, que leve em conta as necessidades e maturidade de cada trabalhador. Dessa maneira não é possível estabelecer uma política geral de motivação, tendo em vista que as pessoas possuem anseios individuais e maturidades diferentes.

A sociedade organizacional atual, carece de conhecimento, constantes inovações, aperfeiçoamentos e processos de mudança que a coloquem em níveis competitivos no mercado local e global.

À medida que o ambiente se torna mais instável e turbulento, maior é a necessidade de diferentes soluções para os problemas e situações que se alteram e se diferenciam de maneira diversa e criativa.

Dessa forma, o papel do administrador ganha maior amplitude. Ele deve ser um profissional competente, consciente de seu papel no processo produtivo, e acima de tudo possa intermediar as situações, informar e ensinar melhor.

1. A EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO

Através dos tempos ficou patenteado pela literatura científica que a humanidade, após um lento processo, reuniu extensas informações que foram traduzidas como conhecimentos.

Os povos antigos descobriram formas capazes de medir áreas e volumes, criaram e estabeleceram cálculos numéricos possibilitando registros de calendários e eclipses, surgindo a Geometria, a Biologia além do chamado método científico, com o livro denominado "O Novum Organum" (1620), escrito por Francis Bacon (1561-1626), que se refere à necessidade da observação e experimentação para obtenção da metodologia.

Nesse mesmo patamar de contribuições ao avanço do conhecimento Galileu Galilei (1564-1642) proporcionou, com a sua preocupação com a matemática, uma verdadeira revolução com sua teoria heliocêntrica, motivo da intimação pelo temível tribunal da inquisição da época, fato que não obscureceu suas idéias, de maneira que elas se perpetuaram até nossos dias.

Na área social, o francês Auguste Comte (1798-1857), definiu a Lei dos Três Estados, dividindo a Sociologia e destacando novos conhecimentos e novos métodos. No século XIX, Stuart Mill aprofundou seus conhecimentos com base no método indutivo e Claude Bernard (1813-1878) ressaltou o papel da hipótese como uma idéia que dirige a investigação.

Os conhecimentos dos povos antigos foram aprimorados pelo aperfeiçoamento dos métodos, tendo a sociedade contemporânea e os cientistas modernos, avançado de forma veloz quanto ao uso dos métodos de pesquisas, suas técnicas, ordenação formal das coletas de dados. O que garantia novos conhecimentos em todas as áreas do saber.

Sabe-se, portanto, que em curto espaço da vida humana, os conhecimentos do homem foram completamente alterados de forma revolucionária e exigindo dos pesquisadores mudanças nos seus pontos de vista que pareciam imutáveis sob determinado objeto de observação. Assim, as ciências formais têm relação com as ciências factuais, e elas interagem, sendo evidente e necessário o entrosamento.

O ser humano sempre teve a capacidade de adquirir e acumular conhecimento. Há cerca de 500 anos, Leonardo da Vinci fez o desenho que mostrava as proporções físicas ideais do corpo de um adulto, ser humano, considerada, então, a obra mais perfeita da Criação e lutava por expandir seus horizontes. Corria o século XV e, na Europa, o poder central para a tomada das decisões mais complicadas por parte dos reis, rainhas e sábios era o do Papa. Porém, nem sempre o Papa reunia o conhecimento e a sabedoria necessários.

Matteo Palmieri, intelectual italiano, escreveu naquela época: "graças a Deus, foi-nos permitido nascer nesta nova Era, tão cheia de esperanças e promessas, que já comemora a maior coleção de almas nobremente dotadas que o mundo viu nos últimos mil anos!" Os livros de Cláudio Ptolomeu, escritos mil e trezentos anos antes de Palmieri e, até então proibidos, foram reeditados, revolucionando a cartografia e a compreensão de que a Terra era redonda (Avila-Pires, 2001: 17).

O espírito da aventura intelectual contagiou, sábios e artistas, principalmente na Europa, custando algumas vidas na fogueira ou por enforcamento, condenadas por heresia, bruxaria ou "posse por espírito demoníaco".

Segundo MOLES (1995), desde a separação da intelectualidade e da compreensão dos fatos com base nos "conceitos divinos", foi crescendo o descompasso entre o conhecimento e a evolução da consciência humana com seus valores éticos e morais. Se Palmieri vivesse hoje, quando já se conhece: o potencial energético dos átomos e suas múltiplas utilizações, aviões, carros, naves e sondas espaciais, o telefone celular, o "fax", a "internet, dentre tantos outros avanços recentes da humanidade, talvez escrevesse apenas: " que já estamos com tudo",

porem, ainda existe um descompasso grande entre o progresso tecnológico e científico de um lado e o progresso moral de outro (Moles, 1995).

Em “A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização”, seu primeiro “best-seller”, STEWART (2002) redefiniu as prioridades das empresas em todo o mundo, demonstrando que, hoje, os ativos mais importantes das empresas não são, em geral, bens tangíveis, mas sim o capital intelectual: as patentes, o conhecimento dos trabalhadores, as informações sobre clientes e canais de distribuição e a experiência acumulada da empresa em sua memória institucional. Esse livro mostra ainda como, atualmente, as empresas estão aplicando o conceito de capital intelectual em suas operações do dia-a-dia, para aumentar exponencialmente seu sucesso no mercado.

Já em “Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital“ DAVENPORT & PRUSAK (1998) tratam de um revolucionário processo de quatro passos que mostra como pôr o capital intelectual para trabalhar em prol do desempenho e da rentabilidade. Os autores também mostram como as empresas são capazes de explorar melhor seus atuais ativos para aumentar seus recursos de conhecimento no futuro. Trata de temas críticos e fundamentais, como qual a razão de ser das empresas, como devem ser organizadas e como remunerar as pessoas. Em que não incorpora apenas os pensamentos mais recentes sobre a criação e gestão dos ativos do conhecimento, mas também propõe um curso de ação detalhado para as empresas que tentam encontrar seu rumo no mundo da economia do conhecimento.

2. CONHECIMENTO POPULAR E CONHECIMENTO CIENTÍFICO

Segundo GIROUX (1987), a ciência é uma das formas de se ter acesso ao conhecimento. Outras formas são a mitologia, a religião, a arte e o senso comum. Em muitos pontos essas formas interagem, diferindo no seu núcleo central. Assim encontramos vários caminhos para chegarmos a um mesmo ponto, porém, caminhos diferentes levam-nos a paisagens totalmente distintas, contemplações de uma realidade por pontos de vista que podem parecer antagônicos mas, que somam-se no universo inesgotável das capacidades humanas, e enriquecem nossa maneira de pensar e entender o mundo ao nosso redor.

As lentes do pesquisador estão impregnadas de crenças, paradigmas e valores nos quais nos habituamos a chamar de “verdades”. Negar isso é negar a história que nos precede, é negar que estamos sim envolvidos por uma sociedade, é negar a própria condição humana de existir. Por isso, a "neutralidade científica" dificilmente se poderá sustentar à luz da sociologia e da ciência. (Giroux, 1987)

A ciência busca oferecer explicações acerca de fenômenos sociais ou puramente científicos. A ciência não é dogma, por isso é discutível, mutante, dinâmica. É a dinâmica das discussões, contradições, sistematizações, formulações e reformulações que lhe empresta o vigor tornado em nossos dias os cientistas espectadores e agentes de nosso tempo. (Giroux, 1987)

A ciência é um processo. Um processo permanente de busca de verdades, de sinalização sistemática de erros e correções, predominantemente racionais. Isto não significa que intuição, sentimento e sensações não estejam presentes, mas deve predominar a busca da racionalidade (Giroux, 1987).

2.1. Como distinguir a forma científica de se ter acesso ao conhecimento das restantes?

Popper *apud* Fourez (1994) chamou a atenção para a questão da falseabilidade. Uma conclusão científica é aquela que é passível de refutação. Outra característica levantada pelos especialistas é a consistência. Um trabalho científico tem de resistir à falseabilidade apontada por POPPER (1972). Tem também de ser coerente. Deve discutir as ambiguidades, as contradições, as incoerências de seu objeto de estudo, mas a sua discussão tem de ter coerência, obedecer uma certa lógica, de outra forma não se chegaria a uma conclusão lógica nem tão pouco científica.

Igualmente, não se imagina um trabalho científico que não seja a revelação de um estudo profundo. O rigor metodológico, que evita a subjetividade do investigador é, muitas vezes, confundido com preciosismos de forma, de maneira que a forma sobressai-se ao conteúdo, não trazendo portanto nenhuma conclusão relevante sobre o assunto estudado. Por fim, um trabalho científico tem de ser aceito e reconhecido como tal pela comunidade científica, de maneira que só a comunidade científica referente ao ramo a ser estudado pode legitimar o trabalho científico. (Popper, 1972)

2.2. Descontinuidade entre o conhecimento científico e o popular

O conhecimento vulgar ou popular, às vezes denominado senso comum, não se distingue do conhecimento científico, nem pela veracidade e nem pela natureza do objeto conhecido. (Giroux, 1987)

“A pedagogia, assim, é reduzida à implementação de taxonomias que subordinam o conhecimento a formas de retificação metodológica, enquanto as teorias de ensino tomam-se cada vez mais técnicas e padronizadas, no interesse da eficiência, do gerenciamento e do controle de formas limitadas de conhecimento” (Giroux, 1987: 9).

O que os diferencia é a forma, o modo ou o método e os instrumentos do "conhecer", a maneira como esse conhecimento foi adquirido. Saber que determinada planta necessita de uma quantidade "X" de água e que, se não a receber de forma "natural", deve ser irrigada pode ser um conhecimento verdadeiro e comprovável mas, nem por isso, científico. Para que isso ocorra, é necessário ir mais além. É preciso conhecer a natureza dos vegetais, sua composição, seu ciclo de desenvolvimento e as particularidades que distinguem uma espécie de outra.

Dessa forma, patenteiam-se dois aspectos: (a) a ciência não é o único caminho de acesso ao conhecimento e à verdade; (b) um mesmo objeto ou fenômeno - uma planta, um mineral, uma comunidade ou as relações entre chefes e subordinados - pode ser matéria de observação tanto para o cientista quanto para o homem comum. (Avila-Pires, 2001)

O que faz com que um seja conhecimento científico e outro conhecimento vulgar ou popular é a forma de observação. O científico se baseia em preceitos previamente determinados, já o conhecimento vulgar utiliza-se de meios menos rígidos outrora o resultado de ambos interferem em nossas vidas com igual importância e amplitude. (Avila-Pires, 2001)

2.3. Continuidade entre o conhecimento científico e o popular

Para Bachelard *apud* Bunge (1976), a descontinuidade radical existente entre a Ciência e o conhecimento popular, em numerosos aspectos, principalmente no que se refere ao método, não nos deve fazer ignorar certa continuidade em outros aspectos, principalmente quando limitamos o conceito de conhecimento vulgar ao "bom senso".

Para excluir o conhecimento mítico, como por exemplo os raios e trovões como manifestações de desagrado da divindade pelos comportamentos individuais ou sociais, verificamos que tanto o "bom-senso" quanto a Ciência procuram ser racionais e objetivos: são críticos e aspiram à coerência ou racionalidade e procuram

adaptar-se aos fatos em vez de permitir-se especulações sem controle e objetividade. (Bunge, 1976)

Entretanto, o ideal de racionalidade, compreendido como uma sistematização coerente de enunciados fundamentados e passíveis de verificação, é obtido muito mais por intermédio de teorias, que constituem o núcleo da ciência, do que pelo conhecimento comum, entendido como acumulação de partes ou "peças" de informação fracamente vinculadas. Por outro lado, o ideal de objetividade, isto é, a construção de imagens da realidade, verdadeiras e impessoais, não pode ser alcançado se não forem ultrapassados os estreitos limites da vida quotidiana, assim como da experiência particular. (Bunge, 1976)

Por esse motivo é que o senso comum ou o "bom-senso", não pode conseguir mais do que uma objetividade limitada, assim como é limitada a sua racionalidade, pois está estreitamente vinculado à percepção e à ação.

2.4. Ande-Egg e o conhecimento popular

O conhecimento vulgar ou popular é o modo comum, corrente e espontâneo de conhecer, que se adquire no trato direto com as coisas e as pessoas. É nossa maneira de saber, reconhecer o mundo ao nosso redor, não exigindo métodos de reflexão previamente determinados, tornado o aprendizado e a acumulação de conhecimento algo que para nós nos soa mais natural e fácil. (Bunge, 1976)

Para Ande-Egg (1967) *apud* Medawar (1993), o conhecimento popular caracteriza-se por ser predominantemente:

- Superficial, conforma-se com a aparência, com aquilo que se pode comprovar simplesmente estando junto das coisas;
- Sensitivo, referente a vivências, estados de ânimo e emoções da vida diária;

- Subjetivo, pois é o próprio sujeito que organiza as suas experiências e conhecimentos, tanto os que adquire por vivência própria quanto os "por ouvi dizer";
- Sem sistematização, pois esta "organização" das experiências não visa uma sistematização das idéias;
- É valorativo fundamenta-se em estados de ânimo e emoções;
- É também reflexivo, mas, limitado pela familiaridade com o objeto, não pode ser reduzido a uma formulação geral;
- É verificável, embora limitado ao âmbito da vida diária; e
- É falível e inexato, conforma-se com a aparência. Não permite a formulação de hipóteses.

2.5. O conhecimento científico

Segundo CANGUILHEM (1990), o conhecimento científico é real ou factual porque lida com ocorrências ou fatos, isto é, com toda forma de existência que se manifesta de algum modo.

É contingente, as suas proposições ou hipóteses têm a sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência e pela razão. É alcançado de maneira sistemática, tratando-se de um saber ordenado logicamente, formando um sistema de idéias ou teoria e não conhecimentos dispersos e desconexos. A interconexão do conhecimento científico é uma das razões para sua versatilidade e capacidade de evolução com o passar do tempo. Assim, preceitos científicos que outrora foram tidos como verdades, tornam-se facilmente alvo de novas revelações e até mesmo negações.

Possui a característica da verificabilidade, a tal ponto que as afirmações ou hipóteses que não podem ser comprovadas não pertencem ao âmbito da ciência. Constitui-se em conhecimento falível, em virtude de não ser definitivo. É aproximadamente exato, por não ser absoluto ou final. Por isso, novas proposições e o desenvolvimento de técnicas podem reformular o acervo de teoria existente.

A ciência por sua vez, é entendida como uma sistematização de conhecimentos; um conjunto de proposições logicamente correlacionados sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar. A ciência é todo um conjunto limitado, capaz de ser submetido à verificação. (Canguilhem, 1977)

As ciências possuem uma finalidade: preocupação com a identificação da característica comum ou com as leis gerais que regem determinados eventos (Canguilhem, 1977). Possui a função de aperfeiçoar, através do crescente acervo de conhecimentos, a relação do homem com o seu mundo.

Possui um objeto material e formal: aquilo que se pretende estudar, analisar interpretar ou verificar, de modo geral e o enfoque especial, em face das diversas ciências que possuem o mesmo objeto material.

2.6. As Ciências Sociais

Seguindo Burrell; Morgan *apud* Trivelato (1995), há que conceber as ciências sociais, em termos de quatro conjuntos de pressupostos *sets of assumptions*. Estes, relacionam-se com a ontologia, a epistemologia, a natureza humana e a metodologia, num contínuo entre a dimensão objetiva e a subjetiva.

“A investigação científica não está imune aos pressupostos teóricos dos investigadores. Como diz Burrell, só quando se exploram os pressupostos teóricos básicos, que se encontram subjacentes aos trabalhos, é possível encontrar afinidades e estabelecer as linhas divisórias das diversas abordagens. A verdade, porém, é que as diferentes teorias lançaram as suas raízes numa determinada filosofia da ciência e numa certa teoria da sociedade. Isto, independentemente do grau de consciência do fenómeno por parte dos investigadores” (Trivelato, 1995: 19).

A perspectiva ontológica, ou do ser, a posição nominalista desenvolvem-se na presunção de que não existe nenhuma estrutura real. Os nomes usados não passam de criações artificiais, cuja utilidade é meramente instrumental e destinada a servir de meio à negociação com o mundo exterior. O realismo, ao contrário, postula a existência de estruturas exteriores ao indivíduo e à sua consciência, como entidades empíricas e tangíveis. Para os seus seguidores, o mundo social existe

independentemente da apreciação individual do mesmo. O indivíduo é visto como tendo nascido dentro dele, mas o mundo social não é algo criado, antes existe fora do próprio indivíduo. (Trivelato, 1995)

Já a perspectiva epistemológica salienta a oposição entre o antipositivismo e o positivismo. O sentido em que estas expressões são utilizadas prende-se com a capacidade de explicar e de predizer o que acontece no mundo social, através da busca das regularidades subjacentes, leis sociais e relações lineares de causa e efeito entre os seus elementos constitutivos. (Trivelato, 1995)

Na perspectiva sobre a natureza humana, o voluntarismo/determinismo, procura evidenciar o debate sobre a natureza humana. Que modelo de homem é apresentado na teoria social científica? De um lado, podemos encontrar a visão de que o homem na sua ação é determinado pelo envolvente. No outro lado, podemos identificar a posição voluntariosa cujo o homem é completamente autônomo e livre.

A configuração ideográfica acentua a compreensão do mundo social através da análise do subjetivo que cada um gera *getting inside*, metendo-se na situação e envolvendo-se no quotidiano. Por outro lado a nomotética, enfatiza o desenvolvimento da investigação dentro de protocolos estabelecidos e técnicas específicas. Situa-se no âmbito do método das ciências em geral, baseada no teste da hipótese. A nomotética auxilia, o pesquisador a chegar ao seu ponto de conclusão, tendo em vista a complexidade dos temas abordados, e suas diferentes naturezas, do contrário seria mais complexo a determinação de resultados científicos.

2.7. Duas tradições

As visões, positivista e idealista, e extremas, refletem as duas maiores tradições que têm dominado as ciências sociais. A primeira, reflete essencialmente a tentativa de aplicar modelos e métodos das ciências naturais no estudo dos problemas sociais e humanos. Apresenta o mundo social e humano como se do mundo natural se trata, adotando ontologicamente uma posição realista. Esta

posição é apoiada por uma epistemologia positivista, por uma visão determinista da natureza humana e pelo uso de uma metodologia claramente nomotética.

O positivismo funda-se em duas grandes teses. A primeira encara a História em abstrato, e vê aí uma linha de progresso do desenvolvimento humano. A segunda baseia-se na idéia de que existe uma hierarquia das ciências, onde a Matemática estaria na base da escala e a Sociologia no topo.

Segundo SOBRINO (1986), quando se fala em ideologias jurídico-políticas, econômicas, filosóficas, estéticas, científicas, educacionais, etc., se está fazendo referência, explícita, a essa regionalização, ou divisão, da ideologia.

A segunda tradição, marcada pelo idealismo alemão, é oposta a positivista. É marcada pela premissa de que a realidade é a do espírito ou da idéia, mais do que dados extraídos da percepção humana. É essencialmente nominalista na sua abordagem da realidade social e humana. Em contraste com a posição das ciências naturais, esta tradição reforça a natureza, essencialmente subjetiva, dos problemas sociais e humanos, negando a utilidade dos estudos que se deixam guiar por métodos e técnicas de pesquisa provenientes das ciências naturais. É antipositivista na abordagem epistemológica, voluntarista na forma como olha a natureza humana, e ideográfica na metodologia que adota no estudo da realidade social e humana.

O mundo social é por natureza inatingível, na medida em que não tem existência fora da mente dos indivíduos. Não é mais do que uma construção subjetiva dos seres humanos individuais que, através do desenvolvimento e uso comum da linguagem, da interação da vida diária, criam e mantêm uma realidade de significados partilhados intersubjetivamente.

Assim, embora certas correntes aceitem o conceito de organização como uma descrição de práticas, com as quais as pessoas procuram compreender o mundo, o conceito como é geralmente entendido não faz qualquer sentido.

Os investigadores, diferentes dos positivistas, que aceitam a dimensão subjetiva afirmam que as ciências sociais devem basear-se em pressupostos ontológicos. Para demonstrar a falácia, cuja abordagem assenta no caráter tangível e empírico dos fenômenos sociais da vida social, estes teóricos procuram demonstrar que tais fenômenos são construções subjetivas produzidas por seres humanos individuais.

A sociologia fenomenológica, quer na tradição etnometodológica, quer na do interacionismo simbólico, ao realismo da ontologia positivista, contrapõe um nominalismo, em que o mundo social é, essencialmente processual, e emerge dos atos intencionais e voluntários dos seres humanos agindo individualmente ou em grupo. A realidade criada no decurso deste processo consiste em pouco mais do que imagens da realidade, as quais podem ser compreendidas no contexto da rede de tipificações.

Na perspectiva crítica da fenomenologia, conceitos, tais como o de estrutura, hierarquia, satisfação no trabalho, clima organizacional e eficácia são retificações, muitas vezes confundidas com a realidade social, e que possuem pouco significado para as pessoas fora da comunidade organizacional e dos cientistas organizacionais.

A realidade social não existe, por forma a oferecer-se imediatamente ao estudo, como o estrutural funcionalismo assume. Ela permanece nas profundezas da rede de tipificações a que os indivíduos, se pressionados, fazem apelo para compreender a situação na qual se encontram.

Na perspectiva do construtivismo social trata-se de delinear um novo uso das noções de verdade científica e de realidade.

Rejeita-se uma epistemologia binária - verdade/falso em benefício de uma epistemologia dos domínios científicos de validade. Assim, os enunciados não são verdadeiros/falsos, mas antes verdadeiros ou falsos numa certa medida, sob certas condições, em certas circunstâncias, as quais há que explicitar continuamente

melhor por forma a prover tais enunciados de um maior rigor científico. É a "validade local" de Raymond Boudon (Moles, 1995).

Estas teorias estão marcadas pelo modelo funcionalista. De acordo com o postulado de Malinowski sobre o funcionalismo universal, as instituições sociais e as manifestações culturais, ou servem, em última instância, os interesses e as necessidades dos membros da sociedade, ou desaparecem.

Para CANGUILHEM (1990), há uma característica universal nos seres humanos baseada num conjunto fundamental de necessidades, mitos, instituições e outros produtos culturais, que devem a sua perenidade à capacidade funcional para servir estas necessidades (Canguilhem, 1990).

Este modelo, fornece o quadro de referência para a maior parte dos estudos acadêmicos de sociologia, representa uma perspectiva fortemente alicerçada na regulação, e aborda os problemas de um ponto de vista mais objetivo. Os seus autores, têm-se esforçado por fornecer uma explicação racional das questões sociais, tais como, o status quo; a ordem social; o consenso; a integração social; a solidariedade; a satisfação de necessidades e a realização pessoal.

O paradigma funcionalista aborda o mundo social e humano, como sendo composto de artefatos empíricos, em relação uns com os outros, os quais podem ser identificados, estudados e medidos, através de técnicas que provêm das ciências naturais.

Nascido em França, nas primeiras décadas do século XIX, os seus maiores promotores foram Augusto Comte, Herbert Spencer, Emile Durkheim e Vilfredo Pareto.

A partir dos anos vinte, o funcionalismo foi influenciado pela escola idealista alemã, como referimos, cuja presunção acerca das ciências sociais é oposta à do positivismo. No entanto, em resultado do trabalho de Max Weber, George Simmel e George Herbert Mead, elementos da escola idealista, foi

estabelecida uma espécie de ponte entre o positivismo e o antipositivismo (Hazen et al, 1995).

As teorias antipositivista rejeitaram o uso das analogias mecânica e orgânica, no estudo do mundo social, e introduziram uma abordagem que encontra o traço característico da ação social e na percepção que os sujeitos têm do significado da sua ação e da ação dos outros.

Reforçaram, assim, a compreensão da sociedade, a partir do ponto de vista dos atores sociais comprometidos nas situações. A partir dos anos quarenta do séc. XX, o funcionalismo foi influenciado pelo marxismo, e a questão da mudança social passou a ser vista com maior interesse. Com isso, tentou-se introduzir a abordagem dos conflitos no debate sobre a ordem e a regulação, tendo em vista encontrar uma explicação mais adequada para os problemas sociais.

O funcionalismo nasceu de uma corrente filosófica - o positivismo -, e que foi posteriormente influenciado por outras duas grandes correntes: o idealismo alemão e o marxismo.

3. PARTICIPAÇÃO, MOTIVAÇÃO E INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para estudar o processo de mudança nas Organizações, é fundamental que se faça uma retrospectiva sobre como ocorreu a hegemonia industrial, comercial e econômica norte americana. Foi necessário, também analisar quais foram suas influências sobre o resto do mundo, especialmente Brasil, pois muitas empresas instaladas nele foram montadas a partir da década de 40. Sustentadas em ideologias neoliberais, projetadas no princípio americano da pretensa verdade do período pós-guerra. Tal posição tem mantido algumas economias mundiais, entre elas o Brasil, sob uma grande dependência no mercado financeiro internacional, o que tem dificultado seu crescimento sócio-econômico e político.

Às vésperas da Segunda Guerra Mundial, havia pelo menos três grandes pólos de desenvolvimento político e econômico no mundo: a Europa, o Japão e os Estados Unidos. *“Dos três pólos econômicos e industriais, apenas o americano havia sobrevivido à destruição do pós-guerra”* (Waterman Júnior, 1989: 148). Até a década de 1960, os Estados Unidos viveram uma notável hegemonia industrial, comercial e econômica que vinha desde o pós-guerra. Já nas décadas de 70 e 80, as empresas norte-americanas tiveram de enfrentar o desafio representado pelo renascimento de seus concorrentes na Europa e no Oriente.

“Passou-se a falar em reinventar a empresa, e surgiu a sociedade da informação, o redirecionamento estratégico de recursos de capital para os recursos humanos, a eliminação de níveis intermediários de gerência e a previsível falta de capacidade produtiva das empresas para atender ao crescimento dos mercados nas décadas de 80 e 90” (Ansoff, 1993: 299).

No Brasil, a preocupação com o futuro das organizações só se iniciou na década de 1990, com a onda de concorrência; ao contrário dos Estados Unidos que passaram a ter crescentes dificuldades já na década de 1980, o país ficou uma ou duas décadas atrás dos norte-americanos na busca de mecanismos adequados de

reformulação dos negócios e adaptação às inevitáveis mudanças mundiais e culturais dentro e fora das organizações.

“Os anos 90 serão conhecidos no futuro como o período da grande transição. A tradicional abordagem científica à administração pretendia prover os administradores com a capacidade de analisar, prever e controlar o comportamento das organizações complexas. Mas o mundo que a maioria desses administradores habita frequentemente parece ser imprevisível, incerto e mesmo incontrolável” (Freedman, 1982: 26).

A modernização tem seu lado positivo e negativo, portanto é função dos atuais administradores saber tirar proveito da situação e, nas incertezas e instabilidades, encontrar espaços e oportunidades para responder ao mercado bastante exigente e a cada dia tornar as empresas mais competitivas.

O convívio com as incertezas de uma organização deve ser saudável o suficiente para que os momentos de instabilidade sejam transformados em oportunidades. Para isso faz-se necessário, segundo MORIN (2000), trocar muitas vezes, principalmente em momentos de crise e instabilidade, o planejamento estratégico convencional pelo planejamento guiado pela descoberta. E isso só acontecerá, através de um planejamento que permita transformar as suposições em conhecimentos para que seja possível descobrir-se qual a melhor oportunidade antes de fazer-se grandes investimentos.

“Os tempos novos exigem idéias inovadoras e eficazes, no entanto, a maioria dos administradores continuam a repetir o mesmo padrão pensando que seus êxitos passados vão criar o futuro” (Morin, 2000: 45). Sabe-se que os atuais administradores têm consciência da necessidade de mudar; muitas vezes o que os mesmos não percebem é que os mecanismos que estão usando não são suficientes para promover a mudança necessária, visto que muitas das mudanças são reativas e não o resultado de um planejamento estruturado, favorecendo ações com base no conhecimento de prospecção do mercado interno e externo.

Muitas vezes *“os administradores devem se preparar para abandonar tudo o que sabem”* (Venosa, 1998: 87), chegando até a *“reinventar a empresa”* existente há muitos anos, através de estudos da evolução da Cultura das

Organizações, quer internamente quer no seu contexto externo mais complexo, sob pena dela tornar-se obsoleta e desaparecer.

Com o avanço da empresa moderna, reconheceu-se no homem o mais importante fator no processo de produção. A compreensão da importância do elemento humano traduz a valorização do indivíduo em seu meio, levando-se em consideração a Cultura Organizacional, quer na sua relação com o contexto interno, quer no contexto externo mais complexo, sob pena da empresa tornar-se obsoleta, ser boicotada e até mesmo desaparecer.

De maneira abrangente, administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações.

Administrar participativamente consiste em partilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com os funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores e, eventualmente, distribuidores ou concessionários da organização.

A administração das pessoas, no âmbito das organizações, passa atualmente por uma nítida fase de transição. A impressão que se tem é de que se tenta “descobrir” um caminho que não seja o do tradicional – e ainda resistente – taylorismo e que se coadune com o atual desenvolvimento tecnológico, responsável pelas principais mudanças no comportamento do profissional moderno. De qualquer maneira, a previsão, para o final desta década e durante a próxima, é que gerenciar pessoas vai requerer dos profissionais uma habilidade extra. Como alternativa, fugindo da administração tradicional, a administração participativa, em seu conceito mais amplo, parece-nos ser uma boa opção. Pelo menos, atende às expectativas da atual evolução e às exigências tanto dos recursos humano como da tecnologia. De um lado, promulga o consenso, a harmonia e a cooperação, em se tratando de relacionamento interpessoal; de outro, otimiza, em consequência, a produtividade, a qualidade e a eficácia, fatores preponderantes para a sobrevivência, competitividade e harmonia das organizações.

A administração participativa, tratada com base na teoria, é um discurso fácil. Todavia, o desafio é colocá-la em prática. Sabemos que isso requer mudanças culturais, de postura e, principalmente, de atitudes. A dificuldade, reside num campo muito conhecido e ao mesmo tempo extremamente complexo, é sabido que só se faz administração participativa através das pessoas, e aí está a dificuldade. Ao longo do tempo, a administração científica não nos ensinou como “trabalhar” as pessoas com relação a seus estímulos, criatividade, desafios e relacionamento aberto. O sistema normatizado de Taylor previu tão-somente uma administração pelo poder, o que, evidentemente, tornava as coisas muito mais simples, porém não mais produtivas e muito menos humanizadas.

Atualmente nosso desafio empresarial é infinitamente maior e, em face do progresso tecnológico por que passa o mundo, devemos atualizar os meios para que cheguemos aos fins a que nos propomos. E, evidentemente, embutidas nos meios estão as pessoas, que mudaram, assim como os periféricos, exigindo novos métodos no que tange principalmente ao convívio interpessoal. Infelizmente, o “faz porque EU estou mandando” ainda é um arrogante jargão bastante utilizado, mesmo pertencendo ao passado. Sentimos, no dia-a-dia, a necessidade de uma administração com base nos conceitos de liderança, com criatividade e – por que não? – até com jeitinho brasileiro.

Dee Hock (2000), entremeia com habilidade a história da VISA com a notável história de sua vida e com uma filosofia visionária que descreve uma nova forma de organização que ele denomina "caórdica". Ele apresenta idéias e conceitos práticos que desafiam construtivamente nossas crenças sobre a natureza do nosso mundo e sobre a transformação dos negócios, da liderança e da sociedade.

O paradoxo de toda essa história é que o cérebro humano, constituído por cerca de 14 bilhões de neurônios (aliás, nenhum computador se aproxima dele), continua a ser utilizado para apertar parafusos ou simplesmente para datilografar. Não se pensa em desafiar o potencial das pessoas em seu habitar de trabalho.

“É bom ter em mente que a administração participativa não é uma varinha de condão que, milagrosamente, vai acabar com as dificuldades e promover bruscamente mudanças na cultura organizacional. Ela é um caminho que,

utilizado com maturidade, objetividade e boa dose de paciência, deve levar a resultados promissores a médio e a longo prazos” (Bergamini, 1996: 12).

Programas como os de Análise e Engenharia de Valor, Balanço Social, Círculos de Controle da Qualidade, Zero Defeito, Grupos Semi-Autônomos (Semauto), Plano de Sugestões, Programa de Representação dos Empregados, “Total Quality Control” (TQC) ou Qualidade Total, e outros, podem ser um bom começo na busca da participação. Todas essas atividades tentam, numa visão mais avançada, buscar uma integração global dos funcionários, de modo que a prática da co-gestão venha a estabelecer um equilíbrio menos conflitante e mais harmonioso entre o capital e o trabalho.

Os meios de comunicação mostraram que a administração participativa tem sido, nos últimos anos, objetivo de debates e estudos por parte de inúmeros especialistas do comportamento organizacional.

Definitivamente, não se pode entender, e muito menos explicar, o desejo e o anseio das pessoas de realizarem suas tarefas tendo como único argumento as carências humanas e naturais. É premente que sejam dados mais estímulos ao processo participativo, como treinamento, principalmente em liderança e relações humanas, planos de reconhecimento, destacando a criatividade, organização com estabelecimento de planos estratégicos, coordenação e acompanhamento, e educação profissional como base de tudo (Chiavenato, 2000).

Atualmente, essa estratégia é vista como condição de sobrevivência das organizações. A existência de um século de uma estrutura organizacional na qual algumas pessoas pensam e a maior parte delas executa já foi suficiente, e até funcionou em alguns casos. Hoje, não há mais justificativa, pois as pessoas precisam participar, contribuir, praticar a nova “ciência” chamada “achologia”.

Todos deveriam comprar essa idéia sem que seja necessário um vendedor bater à porta.

A competição entre as organizações empresariais, em nível nacional ou internacional, tem sido pauta constante de reuniões, planos estratégicos, congressos e foros específicos.

A sensação reinante é de total expectativa, sobretudo quando se trata de sobrevivência no mercado. Certamente, não é tranqüila a manutenção da competitividade desde 1992. Já não deve estar sendo fácil hoje, diga-se de passagem; todavia, a partir de 2004, com certeza teremos mais desafios.

É necessário trabalhar, agir, e agora! Podemos começar conscientizando nossos trabalhadores e empresários sobre o perigo, por exemplo, do atual desperdício em nosso país.

O investimento em sua conscientização, em sua preparação e, principalmente, em sua educação profissional consistirá numa arma poderosa nessa disputa mercadológica. Por esse caminho, com certeza, nossa capacidade competitiva emergirá e poderemos não só conquistar valiosos espaços nessa “guerra declarada” mas também contribuir para o desenvolvimento e a satisfação, oferecendo dias melhores para o nosso povo.

As pessoas evidenciam claramente interesses diferentes umas das outras. Conseqüentemente é razoável imaginar que não estejam fazendo as mesmas coisas pelas mesmas razões. É justamente dessa diversidade que advém a imensa riqueza e a principal fonte de entendimento do paradoxal fenômeno da motivação humana.

A implantação da administração participativa envolve mudanças em três dimensões da organização: comportamental, estrutural e interfaces.

DIMENSÃO COMPORTAMENTAL

A administração participativa, em primeiro lugar, é a substituição dos estilos tradicionais de administrar pessoas - autoritário, impositivo, diferente, paternalista por cooperação mútua, liderança, autonomia e responsabilidade.

Informar, envolver, delegar, consultar e perguntar, em vez de mandar são as palavras-chaves da administração participativa no que diz respeito ao comportamento dos administradores.

DIMENSÃO ESTRUTURAL

A administração participativa também implica o redesenho das estruturas. Cargos, grupos de trabalho e a estrutura como um todo são organizados de modo que a participação dependa não apenas das atitudes e disposições favoráveis das pessoas, mas, também e, principalmente, do sistema de normas e procedimentos. A estrutura deve estimular as pessoas à participação.

DIMENSÃO DAS INTERFACES

Na organização participativa, há administração compartilhada em diferentes interfaces e não apenas nas relações com funcionários. Clientes são consultados em determinadas decisões sobre os produtos e serviços enquanto fornecedores, distribuidores e o pessoal da assistência técnica participam de projetos de engenharia simultânea.

Como um empreendedor, o líder é um visionário com habilidade para inspirar e fazer com que as pessoas internalizem e cultivem o sonho para torná-lo realidade. Então, sua comunicação é orientada para as pessoas, estabelecendo um clima amigável e de reconhecimento de que elas constituem o ativo mais importante de qualquer organização. Nesse sentido, o líder procura sempre compreender as pessoas e valorizar suas opiniões. Como a interação é direta, o líder se sensibilizará com a emoção, com as crenças e com os valores das pessoas e, assim, a busca de novos talentos será pelo toque no coração e na mente, fazendo com que todos potencializem suas ações e produções através de competência cognitiva e técnica, de forma racional e sensível. Nosso caminhar em liderança será um contínuo aprendizado sobre o que cada pessoa pode agregar de valor para a organização e, além disso, o que as pessoas podem adicionar umas às outras.

Diante de uma conjuntura com guerras, aumento da violência urbana, crescimento populacional acelerado, concentração de renda e empobrecimento da população. Como conseguir vencer estes desafios? Como motivar os colaboradores a buscarem qualidade, produtividade e ainda trabalhar na velocidade que os clientes exigem? Como reter os melhores profissionais nas organizações? Só através de líderes que queiram e gostem de lidar com pessoas, conseguiremos chegar a bons resultados.

Na maioria das organizações, os profissionais não obedecem mais ordens, pelo menos sem que haja uma boa razão para isto. Liderança do tipo “Comando e controle”, baseado na mentalidade militar eram apropriados até os 80, num ambiente empresarial estável. Hoje em dia essa estabilidade acabou e o que existe é um ritmo frenético de mudanças.

Atualmente o que diferencia uma organização de outra são as pessoas e, principalmente, a forma de gestão existente, porque a tecnologia, a qualidade e os preços praticados são praticamente iguais. Os líderes precisam tomar as decisões dentro de contextos vários e para tanto precisam usar ao máximo de informações para minimizar os erros. O atual líder não dá ordens, não controla e nem pune. Ele colabora, orienta, desenvolve conhecimentos e habilidades, apóia-se na solução de problemas e reconhece o esforço e o mérito pessoal. Hoje as pessoas são a razão de existir do novo líder.

Para vencer, as organizações devem assumir riscos, querer romper com o passado e enfrentar mudanças árduas. Portanto, os líderes devem mostrar às pessoas o motivo e a maneira para saírem de onde estão e como, juntos, se lançarão a uma nova expedição em busca do futuro. Precisam se expressar com palavras e ações. É a arte de conduzir as pessoas para que façam o que é necessário por livre e espontânea vontade. Líderes antevêm os problemas e diligenciam soluções. Líderes conseguem extrair o melhor de cada pessoa, dando-lhe autoridade para que possa ter suas próprias idéias e para que possa agir de acordo com elas. O líder será bem-sucedido se souber comportar-se adequadamente de acordo com as diversas situações, ou seja, se conseguir

perceber cada contexto e adaptar o melhor método de liderança em função das circunstâncias.

Os líderes conseguem tocar o coração das pessoas antes de pedir ajuda. Eles devem estar dispostos a se tornarem mais sensíveis e compreensivos quanto às diferenças culturais, sociais, étnicas e de sexo no local de trabalho, e a demonstrarem essa sensibilidade e compreensão, para que esse local seja uma expansão significativa da cultura empresarial. Existem líderes que, diante de um grupo de pessoas, só vêem um grupo. Mas os grandes líderes, diante de um grupo, enxergam pessoas distintas, cada qual com suas aspirações, cada qual querendo viver, cada qual querendo mostrar suas competências.

Para ser um bom líder vai precisar desenvolver diversas características pessoais. Posso citar as seguintes virtudes que considero muito importantes para um líder. São elas: integridade, entusiasmo, firmeza, motivação, iniciativa, empatia, competência, auto-confiança, auto-conhecimento, saúde física e mental, imparcialidade, humildade, sensibilidade, criatividade, flexibilidade, compreensão, determinação, honestidade, inteligência, responsabilidade, dinamismo. É necessário também que o líder tenha bom humor, que saiba ouvir, influenciar as pessoas e se relacionar com os outros, que seja observador e que tenha estabilidade emocional. Precisa ainda ter habilidade para saber distinguir o momento de seguir a razão ou a emoção.

Trabalhe as qualidades que você tem, melhore-as, sem se esquecer que é muito importante querer ser líder. Conheça seus pontos fortes e seus pontos fracos para poder crescer como tal. O profissional que reúne boa parte das características descritas acima, vale ouro no mercado de trabalho.

A motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gerentes e executivos. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força aparentemente misteriosa, ou ainda desconhecida, que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de objetivos.

3.1. Cultura Organizacional

A realidade foi demonstrando que o impacto das mudanças gerava inúmeras resistências. Cada indivíduo constrói o conhecimento por si mesmo, organizando o que interpreta da experiência, tornando essa interpretação como um paradigma que ele usará ao longo de sua vida e quando tais conceitos estáticos são ameaçados, o homem procura um equilíbrio diante de tantas mudanças complexas ao seu redor.

“Para se chegar a uma maior compreensão da natureza da organização, porque e como ocorrem as transformações, faz-se necessário analisar os aspectos gerais da cultura, particularmente o processo de mudança da cultura organizacional no seu aspecto sociopsicossocial, como conflitos, resistências e forma de administrar. Daí a necessidade de recuperar o momento de criação de uma Organização e sua inserção no contexto político e econômico da época, levando-se em consideração o papel desempenhado pelo fundador, visto que é quem idealiza o projeto da organização, com poder para estruturá-la de acordo com sua visão do mundo e da organização, seu modo de agir e de avaliar os resultados. Outros aspectos que devem ser levados em consideração são os incidentes críticos ocorridos na Organização, tais como: crises, expansões, pontos de fracassos ou sucessos. Nestes momentos, certos valores importantes de serem preservados ou questionados, vêm à tona com maior nitidez, pois as mudanças e ameaças levam os dirigentes e os grupos sociais a tomarem decisões recriando ou avançando e, acima de tudo, a se aproveitarem dos potenciais e das habilidades para superar a crise” (Ansoff, 1993: 301).

“São variáveis para sucesso ou insucesso de uma organização: o nível de turbulência ambiental, a agressividade da estratégia da organização e a sensibilidade à mudança por parte da potencialidade interna da organização. Isso significa que o uso das potencialidades, de forma consciente e contextualizada, faz com que o ambiente seja transformado, objetivando a superação de dificuldades e maior velocidade no atingimento de metas e objetivos propostos” (Ansoff; McDonnell, 1993: 304).

Para CHIAVENATO (1996), a vida das pessoas em regra é determinada por paradigmas. Eles vêm a ser um conjunto de regras que definem as fronteiras entre o certo e o errado entre o que é verdadeiro e falso, entre o que se deve ou não fazer. Portanto, mudar paradigmas é tarefa muitas vezes ousada que exige coragem, determinação, conhecimento do presente e visão do futuro, visto que toda tomada de decisão futurista envolve riscos pelo fato de não ser uma certeza, apenas uma hipótese que as pessoas e o próprio administrador de uma empresa devem

defender como certeza, rumo ao alcance dos objetivos, até que se prove o contrário. Os paradigmas definem a cultura organizacional.

Ao investigar o processo cultural com vistas à construção de uma biografia organizacional, através de documentação e entrevistas, é possível identificar os principais períodos de formação da cultura, analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura. Para cada crise ou incidente concretizado é preciso identificar o que foi feito e como foi feito e por que foi feito e, a partir daí, tirar os diagnósticos culturais adotados naquela organização, levando-se em consideração as propostas dos criadores, suas metas, sua visão do mundo e da organização, seu modo de agir e de avaliar os resultados, além dos motivos alegados para a tomada de decisão e se a mesma foi compartilhada.

Para se criar, aprender e manter os vários níveis dos padrões culturais de uma Organização, seus valores e normas devem estar bem claros e disseminados entre seus membros de forma bem tangível para que os mesmos possam comungar de suas idéias, ter uma percepção mais ampla da organização e se transformarem em colaboradores e formadores de opinião, o que pode ser percebido através de ritos como, gestos, linguagem, comportamentos ritualizados, e atitudes que salientam uma visão contextual apropriada a cada ocasião. Segundo CRAINER (2000), os ritos organizacionais são facilmente identificáveis, porém dificilmente interpretáveis, daí a necessidade dos gerentes desenvolverem suas habilidades compreensivas e interpretativas sobre ritos e comportamentos do grupo, visando administrar a cultura organizacional.

A disseminação da cultura organizacional, apesar de necessária, é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos que em sua capacidade de atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as ações de dominação, cabendo ao administrador o desafio de não se esquecer de que atrás de todo este processo existem pessoas e que o maior desafio em nossos dias consiste em: segundo DANTAS (1999: 32):

“Construir uma sociedade ou comunidade de pessoas, no plano das nações e do mundo, cujas estruturas sejam condizentes com o ser pessoa que define o homem. De modo que o mercado impessoal e o lucro, por si só, não podem consistir no critério norteador da vida dos povos e de suas nações”. DANTAS (1999: 32)

A questão da responsabilidade social também faz parte da organização moderna, visto que a mesma precisa estar inserida em uma comunidade e necessita tomar decisões a respeito de pessoas, bem como decidir e fixar regras e disciplinas necessárias para obtenção de resultados sem contudo chocar sua cultura com a da comunidade, visto que a sua missão deve ser preservada para que a organização prevaleça, exercendo sua contribuição social voltada para o público interno e externo. A este respeito HAMMER (1997: 12), estabeleceu um princípio radical: *“o projeto de trabalho não deve ser baseado na administração hierárquica e na especialização, mas no processo de negócio e na criação de valor para os clientes”*.

As peças fundamentais no processo de mudança na organização são o gestor e o estilo que ele adota junto ao grupo. Como essas mudanças afetam diretamente a cultura organizacional, essa pessoa-chave deve ter, além do conhecimento sobre essa cultura, uma mentalidade voltada para o novo, para a quebra de suas próprias resistências, e o aprofundamento sobre os processo de mudanças nas organizações. Aspirando maior velocidade, alguns administradores deixam de enfatizar a necessidade de proporcionar à organização, as habilidades para assegurar que o processo seja contínuo e o sucesso seja duradouro. Para seguir em frente, o líder que almeja que sua empresa rejuvenesça, precisa energizar e construir uma equipe principal comprometida com a ação e otimização dos processos, pois a verdadeira transformação do negócio ocorre com a participação da própria direção e o envolvimento do corpo funcional da empresa através de uma gestão participativa.

3.2. Gestão Participativa

Conforme DRUCKER (2001), coloca a seguir, o perfil de liderança exige fatores como talento, qualificação e dedicação exclusiva à qualidade, produtividade e foco no cliente.

“Novos desafios surgem a todo o momento no mercado que busca um novo perfil de executivos. O talento e a qualificação tornam-se os principais meios para o desenvolvimento de uma carreira profissional promissora. Para ser capaz de competir nas diferentes situações de mercado, exige-se dos líderes dedicação exclusiva à qualidade, à produtividade e a contínua flexibilidade para o atendimento das necessidades dos clientes internos e externos de uma organização” (Drucker, 2001: 15).

O mercado exige cada vez mais um perfil de profissional multitarefas que, através da liderança horizontal, requer um maior envolvimento da equipe, quer no processo de tomada de decisão, quer na divisão das responsabilidades, quer na delegação de poderes com vista à obtenção de resultados compartilhados de forma tempestiva e com o menor risco calculado.

“Não há mais que cinco notas musicais e, no entanto a combinação delas dá surgimento a mais melodias do que as já conhecidas. Não existem mais do que cinco cores primárias e, no entanto, sua combinação produz mais matrizes do que os já vistos. Não conhecemos mais de cinco paladares fundamentais – ácido, picante, salgado, doce, amargo – e, no entanto, a combinação deles produz mais sabores que os já provados” (Sun Tzu, 2001: 33).

O verdadeiro líder não teme a força de seus parceiros. Ao contrário, ele os encoraja, ele os incentiva elogiando-os e os promovendo quando merecedores. Ele vê o sucesso de seus companheiros como sendo também seu e não como ameaça. Segundo DRUCKER (1995: 60) *“um líder eficaz sabe que a tarefa suprema da liderança é a criação de energia e visão humana e o requisito final para que isso ocorra é a necessidade de ganhar a confiança, pois de outro modo não haverá seguidores”*.

Gestão participativa é um processo contínuo de aprendizado entre o administrador e seus subordinados onde cada um tira maior proveito da relação, quer através de apoio, de reconhecimento, quer através do envolvimento nos processos onde as responsabilidades são compartilhadas. SHINYASHIKI (1995: 89), analisando o papel do líder em uma organização faz o seguinte comentário:

“Os líderes têm que ser como equilibristas de prato, que geralmente apresenta-se fantasiado de chinês. Todo circo ostenta orgulhosamente os seus. Eles ficam ali no picadeiro, tentando manter em equilíbrio vários pratos colocados sobre varinhas flexíveis, todas girando ao mesmo tempo. Quando algum, diminuindo o ritmo de rotação ameaça cair, o chinês imediatamente dá um o que especial que revigora e estimula”. Shinyashiki (1995: 89)

A idéia de ter o poder vai além do real papel do gestor. O gestor é apenas o maestro, o poder real está no grupo, que é capaz de boicotar qualquer plano do qual não faça parte. Daí porque o gestor precisa quebrar suas próprias resistências, conhecer seu ambiente, mudar sua mentalidade e ver as vantagens do processo decisório negociado com a equipe. Mesclado a tudo isso deve estar presente a aprendizagem de uma liderança educadora, para alavancar os potenciais das pessoas e da equipe, de onde deverão sair as melhores idéias, projetos e realizações para o engrandecimento da empresa e das pessoas. É preciso que o gestor saiba conduzir a riqueza da participação para conseguir e obter resultados benéficos a todos. A legitimação do poder que lhe foi confiada é feita pelo grupo, de acordo com suas posturas no desempenho do papel.

Como forma de preservar a cultura organizacional da empresa surge uma das principais competências que o administrador deve desenvolver neste contexto: que é o papel de líder educador, incentivando a participação do grupo em programas de treinamento e integração de novos funcionários. É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados e os conceitos de organização são repensados com o surgimento de novos padrões de poder e influência que se traduzem em grandes mudanças ocorridas cada vez mais em ritmo acelerado, como é o caso da Tecnologia da Informação.

Aos administradores, cabe a responsabilidade de redesenhar sua organização dentro das exigências do mercado com capacidade de responder às múltiplas necessidades com rapidez e em tempo real. Identificada essa necessidade de transformação radical por que as empresas precisam passar, é necessário que o administrador esteja constantemente antenado com a tecnologia da informação e a própria reengenharia. Daí porque essa nova maneira de enxergar a organização leva não apenas a desenhos organizacionais novos, mas também a novos mecanismos produtivos e gerenciais, com os quais as empresas precisam se familiarizar.

3.3. Teorias sobre motivação humana

No começo houve uma reação negativa a ênfase teórica dada aos conceitos de motivação. O impulso destacou-se como principal conceito motivacional dos anos 20 aos anos 50; até que se tornaram evidentes uma série de dificuldades com relação ao impulso. Também apareceram as noções de instinto, através de pesquisas feitas com animais.

Quando as teorias foram consideradas como válidas, a seguinte pergunta foi formulada pelos estudiosos: “qual é exatamente a função dos conceitos motivacionais na descrição e análise do comportamento?”. É com base nesta questão que cito algumas das mais estudadas teorias sobre motivação humana.

Os fatores biológicos da motivação humana estabelecem limites ao nosso comportamento, ou seja, passamos certa parte de nosso tempo comendo, bebendo e dormindo, daí passaremos a analisar mais amplamente a motivação abordando algumas condutas que são adquiridas através da interação do organismo e o meio ambiente.

Podem-se apontar as metas e objetivos que nossos organismos procuram indicá-los como explicações para o comportamento, mas não ultrapassaria os limites do senso comum. Essas razões dadas as nossas condutas ajudam a entender, e não a explicar, o comportamento. Na opinião de estudiosos o comportamento de todos os organismos deve ser abordado, pelo menos inicialmente, do mesmo ponto de vista que o comportamento dos objetos inanimados, ou seja, procurando a causa, ou melhor, a força que conduz um ser à ação. Acredito que se tenta achar aqui uma ciência psicológica que preveja a ação de organismos de modo objetivo como de um físico trabalhando com átomos. Mas, não se pode questionar que organismos tais como o do homem, age de forma aleatória variando de acordo com a sua vontade, em outras palavras, não há regras para forma de ação de um organismo. O impulso determina a ação que resulta em motivação natural provocada por uma força ou razão externa.

Qual a natureza dessa força? De acordo com o psicólogo Clark Hull, todo impulso é atribuído a uma necessidade primária do organismo, seja ela fome, sede, sono, etc. Segundo ele essas necessidades davam um empurrão (impulso) que o organismo necessitava para e satisfazer (Maslow, 1975).

Como conclusão temos que a motivação é um processo energizador que tem raízes nas necessidades fisiológicas do organismo.

O impulso foi retido como conceito até agora porque, seja qual for a motivação adicional que possa interferir-se do meio ambiente, partimos do princípio de que existe uma força básica de impulso, usualmente oriunda das necessidades do organismo e que o impele à atividade, independentemente das condições ambientais. A teoria do incentivo opõe-se a do impulso dizendo que a motivação é a atração do incentivo. Em outras palavras o organismo depende da motivação para atrair o incentivo de continuar a fazer o que necessita ou simplesmente quer. Mais uma vez a idéia de que a motivação parte de dentro do organismo, e que o leva a achar tais motivos de finalidade de ações. Os incentivos são reforçadores da motivação. Mas se o reforço é externo teremos que considerar nossas ações baseadas em estímulos interpretados.

A palavra emoção para interpretar o fato de que uma pessoa está excitada, em certa escala, pode ser compreendido tendo em mente as teorias anteriores sobre padrões fisiológicos. As alterações do nosso organismo vem das emoções sentidas, qualquer que seja ela representa uma excitação ou ativação.

Desse ponto de vista a emoção é um estado de excitação, pode ser detectada por um eletroencefalograma ou por simplesmente uma das reações acima mencionadas.

A ativação do organismo vem de uma necessidade, resultando em um incentivo, que se finaliza em uma ação, a mesma tendo em vista na satisfação da necessidade.

A motivação referia-se a fatores internos que governam o comportamento e pode ser comparada com um empurrão, isto é, o comportamento resultaria de empurrões internos. Daí passou-se a acreditar que esses empurrões viriam de incentivos externos, mas talvez seja possível dispensar qualquer conceito de motivação. Sua principal manifestação agora é numa teoria de reforço.

Embora termos como satisfação e prazer tenham sido usados nas primeiras formulações, eles foram finalmente suplantados por noções alternativas, que falam de redução de impulsos, redução de necessidade ou redução de impulso estímulo como evento ou processo essencial à ocorrência do reforço. Para nossos propósitos presentes, podemos falar simplesmente de redução de impulso como base para o reforço, sem entrar na questão da diferença entre esse termo e a redução de necessidade ou de impulso estímulo. O reforço ocorre porque o reforçador reduz, em algum grau, a condição predominante de impulso.

A teoria do incentivo ainda está muito em seu princípio para que seja abandonada pelo mecanismo de reforço, em cuja explicação a teoria do incentivo pode desempenhar um papel importante. A proposta da teoria de reforço da motivação não está ainda bem desenvolvida. No presente deve-se manter em suspenso um julgamento sobre suas potencialidades.

Motivação pode ser entendida como o interesse espontâneo por determinada ação, tarefa ou atividade. Independente do tipo de trabalho que o homem possa exercer, há que se destacar a motivação como condição fundamental para que se possam atingir objetivos. Ressalta-se ainda que, uma pessoa motivada, envolvida em alguma tarefa, tem possibilidade de superar obstáculos que eventualmente possam surgir ao longo do seu trabalho.

Segundo CAPRA (1996), este é um dos papéis fundamentais da motivação, servir de alavanca para a realização de atividades na vida do homem. Para que se evidencie a motivação, é necessário visualizar uma organização e a sistematização do trabalho. Se nessa organização o trabalho for específico demais, pode ocorrer um efeito contrário, pois ao invés de motivar, desmotiva a prática da atividade do indivíduo.

É necessário colocar em prática um tipo de organização com métodos gerenciais, preservando atividades positivas daqueles que são envolvidos direta ou indiretamente na tarefa, e com isso estimular a vontade de produzir e de trabalhar. Ao se referir à motivação, deve-se ter o cuidado de compreender como ela se manifesta em cada indivíduo, pois cada pessoa representa um mundo diferente, com estímulos diferentes, pensamentos, ações, comportamentos, ou seja, tem características e hábitos pessoais próprios. Desta maneira, a motivação é vista e absorvida consciente ou inconscientemente de forma diferente para cada indivíduo, assim, não se pode presumir que a motivação para um indivíduo possa dar os mesmos resultados em outros.

Kondo *apud* Bergamini (1996), entende que a motivação começou a ser uma questão preocupante, quando afetou diretamente funcionários de uma empresa nos países desenvolvidos do Ocidente na década de 70. Uma parte considerável dos funcionários acabou se desencantando, quando perceberam que suas vidas estavam sendo absorvidas pelo trabalho monótono, embora seus salários compensassem para um padrão de remuneração. Na verdade, os funcionários apesar de uma remuneração têm optado por mais tempo livre para desfrutar suas vidas.

A necessidade de sobrevivência por si só é um fator desencadeante para que o ser humano se motive. A motivação existe e está dentro de cada um de nós, seja qual for o motivo - Um desejo, um objetivo, uma necessidade -, é sempre um componente interno e pessoal subjetivo - um ato ímpar.

CHIAVENATO (2000), focaliza alguns aspectos e necessidades humanas motivacionais. O primeiro passo é saber o que realmente está motivando aquela pessoa, o que provoca a motivação, posto que a motivação existe dentro da pessoa e vem aflorar através das suas necessidades humanas.

Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. Isso são as forças internas que estimulam e influenciam cada pessoa diante de diversas

situações da vida, o que vai determinar seus pensamentos e direcioná-la a um certo comportamento.

Cada pessoa possui necessidades próprias, e nesse sentido são pessoais, individuais (traços biológicos e psicológicos). Esses fatores são determinantes para a formação da personalidade da pessoa. Além disso, cada pessoa é um "universo diferente" no sentir, no perceber, nas diferentes necessidades e em épocas e situações distintas.

No entendimento de MASLOW (1975) a pirâmide demonstra as necessidades humanas, a importância e a influência do comportamento humano. Na base encontram-se as necessidades mais elementares (baixas e recorrentes) já na parte mais elevada estão as mais refinadas, aprimoradas (intelectualizadas /sofisticadas).

Essa hierarquia das necessidades motivacionais conforme se verifica na pirâmide, de acordo com MASLOW (1975) podem ser descritas da seguinte forma: conforme a pirâmide acima as necessidades fisiológicas são as necessidades primordiais para a sobrevivência humana, que tem integradas a elas as necessidades fisiológicas, também denominadas de biológicas ou básicas como: necessidade de alimento (fome e sede) de sono e repouso (descanso) de moradia; Trabalho criativo e desafiante; Diversidade e autonomia; Participação nas decisões; Responsabilidade por resultados; Orgulho e reconhecimento; Promoções; Amizade dos colegas; Integração com cliente; Gerente amigável; Condições seguras de trabalho; Remuneração e benefícios; Estabilidade no emprego; Intervalo de descanso; Conforto físico; Horário de trabalho razoável; Estima Sociais; Segurança; Necessidades Fisiológicas; Auto-realização como forma de proteção (calor ou frio) de sexo, etc. Ou seja, são as necessidades internas do organismo, aquelas que permeiam o indivíduo em seu biociclo, conjunto de etapas por que passa um determinado ser vivo, do nascimento à morte, como necessidades inadiáveis, como satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência. Já as necessidades de segurança são aquelas constituídas pelo indivíduo como forma de se proteger de quaisquer perigos real ou imaginário, físico ou abstrato.

Esse surgimento se dá a partir do momento em que as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Deve-se ter um equilíbrio com as outras etapas da pirâmide, visto que cada indivíduo tem um grau de dependência na vida organizacional, onde decisões são tomadas e podem provocar ansiedades, frustrações, incertezas e inseguranças quando a permanência no emprego.

No que concerne às necessidades sociais, estas refletem na vida social do indivíduo, no ser gregal. São as necessidades de aceitação mútua entre pessoas que se dá pela associação, pela participação, pela aceitação por parte de colegas e amigos, pelo amor e afeto.

Esse surgimento acontece quando as necessidades mais baixas (fisiológica e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Porém quando essas necessidades não são suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se hostil, resistente, agressivo com relação às pessoas de sua relação interpessoal, de modo conflitivo - simbiótico.

Esse antagonismo pode refletir na pessoa o mecanismo de não adaptação social. Tendo em vista que a necessidade recíproca de dar e receber afeto são importantíssimos para a adequação do comportamento humano.

No tocante as necessidades de estima, diz respeito às atividades relacionadas à afetividade, como a pessoa se auto-avalia, ou seja, sua percepção com relação a sua auto-avaliação e auto-estima. São as necessidades de reconhecimento de conduta ou de caráter moralmente bons, que envolvem a auto-apreciação, a auto-confiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e de consideração.

As necessidades de auto-realização, que são as que estão no cume, ponto mais elevado da pirâmide, são as necessidades que elevam o indivíduo a realizar o seu próprio potencial, sua meta, desenvolvido ao longo de sua vida através de sua potencialidade. Deste modo, nota-se que a motivação funciona como um incentivador, um inovador no comportamento humano, voltado em prol da empresa em que o indivíduo esta inserido. Ainda assim, empresas pouco fazem para

motivar seus funcionários, até porque não se criam condições de satisfação individual ou até mesmo coletiva - do grupo ou equipe de trabalho -, no entanto, como se observa, a qualidade de vida da pessoa está diretamente proporcional ao grau de satisfação motivacional no trabalho.

Há de se observar ainda que o bom desempenho depende de quanto motivado está o empregado. O clima organizacional também constitui um fator importante ao meio interno de uma organização. Uma atmosfera psicológica adequada pode surtir efeitos motivadores e impulsionadores para a eficácia da realização de uma determinada tarefa. Um outro fator importante é o local de trabalho da pessoa dentro da empresa. Isso tem que ser observado pela liderança, pela chefia, posto que quanto mais motivada a pessoa está, certamente produzirá mais e com perfeição. O contrário, isto é, quando uma pessoa não se sente bem no local de trabalho, tem que ser deslocada, remanejada, ou tem que haver uma permuta com outro indivíduo de um outro determinado setor. Isso tem um peso influenciador no comportamento do indivíduo, visto que quando uma pessoa está desmotivada e sente desejo de remanejamento, o fato de ser concedido, pode favorecer tanto a empresa quanto o empregado. tendo em vista que lhe proporcionará satisfações pessoais.

3.4. Um novo papel para o profissional de gestão de pessoas

Diferentemente de outras épocas, em que o papel dos profissionais de gestão de pessoas era apenas a de chefe de pessoal nas organizações, no qual as principais atividades eram a de contratar, demitir, dar advertências, aumentar salários, etc. E que ainda ocupavam posições intermediárias nas estruturas das organizações, sem opção de opinarem sobre as tendências emergentes de gestão de pessoas e sobre as políticas e diretrizes das organizações, isto por se tratarem na cabeça de muitos empresários de uma área que não gerava lucro e sim era considerada como fonte de despesas.

Com o advento da globalização, ingresso do Brasil no Mercosul e os processos de *downsizing* nas empresas, a área de recursos humanos, vem passando atualmente por transformações significativas no contexto de assumir novos desafios importantes voltados a atrair, reter e desenvolver talentos, visando a preservar a autoestima, motivação e estímulo dos colaboradores.

O profissional de gestão de pessoas possui novas competências que convergem para o desenvolvimento e reciclagem dos seres humanos das organizações, visando a sua plena capacitação profissional num mundo mais competitivo e qualificado, devendo instruir os gestores das organizações como administrar seus colaboradores diretos de uma forma transparente e objetiva que venham a contribuir com o aumento da qualidade, produtividade e competitividade.

Da mesma forma, o profissional de gestão de pessoas, passou a ter uma posição extremamente estratégica e de destaque dentro das organizações, participando e opinando ativamente sobre os negócios, ações, estratégias e investimentos das organizações, isso sem contar em outros fatores de peso, como o incremento de novas competências, aumento da credibilidade, apoiador nos processos de mudanças, possuir capacitação técnica e conhecimento que passaram a ter um papel primordial para os gestores de pessoas.

A área de gestão de pessoas deste milênio, deverá ter uma importância muito significativa no gerenciamento dos seres humanos nas organizações, assumindo o papel de facilitador entre as diversas áreas das organizações, de modo que seus talentos tenham plenas condições de desenvolvimento profissional e com isto tornar as organizações competitivas e tecnologicamente avançadas (Chiavenato, 2000).

O que se prega ainda hoje é bem diferente do discurso sobre a postura estratégica dos profissionais de gestão de pessoas, conforme apresentado por muitos especialistas, em virtude de muitos profissionais ainda estarem enraizados nas atividades departamentais de pessoal como antigamente, aonde estão preocupados somente com atividades burocráticas ou mesmo porque ainda não

acordaram para tal fato, talvez por acomodação, medo de perder o emprego, rejeição a mudanças, falta de conhecimento técnico, etc.

Os consultores de gestão de pessoas, apostam e acreditam que em breve reverterão esta posição e estarão no topo do primeiro escalão das organizações com relação a gestão dos seres humanos, não devendo nada aos países mais desenvolvidos, aonde oferecem produtos e serviços que servem de modelos de informação e qualificação profissional para muitos países e empresas.

É preciso focar a transformação pessoal como a mola propulsora do ganho de produtividade e aumento de vendas. As empresas sempre souberam que a cabeça dos funcionários deveriam estar voltadas para uma atuação prazerosa. Agora, começam a descobrir que também as emoções dos indivíduos têm que estar direcionadas para esse mesmo fim. É preciso viver o lado emocional no papel profissional, viver a agressividade de forma normal, sabendo canalizar essa energia para a conquista do mercado. Ser feliz no trabalho aumenta a produtividade, e é essa fórmula que está levando as organizações a pensarem na realização do empregado em primeiro lugar, pois isso vai garantir, conseqüentemente, a satisfação dos clientes externos.

A globalização provocou uma mudança tremenda no mercado de trabalho e quem não acompanhar as transformações está fadado ao fracasso. Hoje, é preciso produzir em grandes quantidades, garantindo a qualidade. Assim, as empresas contratam com o objetivo de aumentar a produtividade. Como? Mudando os valores. É preciso que as organizações e seus dirigentes se conscientizem de que a valorização e o desenvolvimento dos recursos humanos tornaram-se o diferencial do negócio em termos de eficácia e competitividade, na acirrada disputa pelo mercado global. Nesse sentido, a interação emocional que busca a sinergia de uma equipe para vencer os obstáculos impostos pelas relações humanas merece atenção especial daqueles que enxergam no trabalho muito mais do que um simples exercício burocrático de inserção na sociedade (Chiavenato, 2000).

O aperfeiçoamento da estruturação do trabalho nas organizações modernas, incrementado pelos impactos da tecnologia e da globalização, vem

redimensionando a visão sobre o papel da área de gestão de pessoas nas empresas, onde a existência de estruturas organizacionais incompatíveis com a criação de quadros de trabalho flexíveis, dificulta a rapidez na tomada de decisão, o contato entre as pessoas, a troca de idéias e o desenvolvimento do trabalho em equipe.

Com esse pensamento e com o objetivo de prover a organização de informações descentralizadas, as empresas que pretendem destacar-se neste mercado tão competitivo, tem adotado um novo modelo de gestão de pessoas: a consultoria interna de gestão de pessoas, que consiste em um modelo em que cada profissional de gestão de pessoas, dentro de uma estrutura organizacional, seja ela indústria, comércio ou serviços, atue de forma multidisciplinar, formando um “link” entre o recursos humanos corporativo e as demais unidades de negócio.

A utilidade de gestão de pessoas dentro da estrutura organizacional e seu valor ético, valorizando o capital humano da empresa como seu maior patrimônio. Que a importância estratégia de gestão de pessoas está diretamente relacionada a contribuição na produtividade quanto na qualidade dos serviços.

O papel do profissional de gestão de pessoas é fundamental como orientador da carreira do colaborador organizacional, visar o mercado e investir no profissionalismo e na qualidade organizacional. Ainda destaca as tendências para a gestão de pessoas como guardião da integridade na busca da vida plena para todos. com a seguinte mensagem “O trabalhador merece viver no solo firme da patria-mãe, sem estar na corda bamba, sem fazer de cada novo dia um salto no trapézio sem rede, ser mais do que um herói da resistência, um sobrevivente. Ele tem o direito e merece ser considerado dignamente um cidadão brasileiro”.

Aos países ditos subdesenvolvidos, essa revolução representou o fechamento de muitas empresas de grande porte, quebra, fusão e cisão de vários bancos e de outras grandes indústrias nacionais e multinacionais. Isso desencadeou um processo evolutivo nessas empresas, posto que, milhares de pessoas ficaram desempregados, muitas destas, sem qualificação ou com idade avançada, o que impossibilitava a reinserção ao mercado de trabalho. Isso também foi um fator

preponderante para o surgimento e abertura de várias microempresas, na medida em que essa mão de obra foi se alocando e se ajustando no intuito de sobrevivência. Neste contexto surgiram várias empresas familiares, empurradas pelo desemprego e por necessidade vital de seus membros.

“No Brasil, a maioria das empresas é familiar. Esse número vem aumentando com a criação de microempresas familiares, haja vista que é a melhor alternativa para enfrentar a falta de emprego. Em nosso país, 95% das empresas, aproximadamente, são familiares. Este percentual tende a aumentar, pois a formação de microempresas familiares tem se mostrado a melhor alternativa para fazer frente ao desemprego crescente [...] enquanto as grandes empresas familiares tendem a se profissionalizar ou a desaparecerem engolfadas pelos processos de megafusões que a globalização tem ensejado, as pequenas e médias empresas familiares investem em procedimentos visando melhorar seu desempenho na gestão de negócios” (Osório, 2000:171).

A força familiar nas empresas familiares tende a aumentar tendo em vista que é a própria família que vai gerir o seu negócio. Todavia as empresas carecem lidar com essas resistências e com os conflitos interpessoais que repercutem negativamente nos resultados buscado pela empresa, tendo em vista que os valores, quando assumidos, constituem algo que influencia, de forma mais ou menos intensa, o dia-a-dia de uma pessoa ou grupo de pessoas. Mas a pessoa que está à frente dos negócios, tem que saber fazer a diferença. Ao mesmo tempo em que deve ter um forte apego à família, ele tem que ter traços fortes de personalidade para influenciar o grupo ou a equipe de trabalho. Um outro motivo dessa resistência talvez seja pelo encurtamento do espaço cedido.

Nesse sentido, OSÓRIO (2000) lembra ainda que a empresa familiar traz em suas vertentes etimológica o sentido de "aprisionamento" (in + prendere: prender dentro). A empresa familiar poderá crescer às custas do empobrecimento ou do enfraquecimento dos laços familiares.

É esse o entendimento também de RICCA (2002) posto que ilustra que quando os proprietários, os gerentes e os empregados partilham de valores, faz com que o grupo fique estimulado ao aparecimento de uma cultura de unidade com um objetivo comum ao grupo/equipe, tendo em vista os princípios e as idéias em comum, tornando assim a empresa mais forte.

Os valores partilhados tornam possível ultrapassar obstáculos. Admite elevar o debate e ajudar a sobrepor os problemas do dia-a-dia, conduzindo assim a um melhor interesse da empresa que serve a família, e o melhor interesse da família serve a empresa. Protegendo de possíveis conflitos de propriedade na segunda, terceira e gerações seguintes, ao existir uma visão maior do que o negócio por si só, e um sentido de missão que é passado de geração para geração.

Um outro conflito existencial é que nem todos os membros da família podem ser aproveitados, por outro lado, a família pode querer que todos os familiares trabalhem na empresa, enquanto a empresa apenas necessita dos mais capazes excluindo, portanto, trabalhadores não qualificados, assim como pode contratar profissional qualificado para suprir a necessidade de sua empresa. Cada caso é um caso. Isso depende da capacidade de pessoal que a empresa suporta, haja vista que a estratégia para vencer será o trabalho em equipe entre as pessoas de diferentes setores da empresa, todos empenhados em servir ao cliente.

Em determinadas empresas, embora de âmbito familiar, carecem de outros profissionais para o bom desenvolvimento de suas tarefas, como os contadores, médicos, supervisores e outros, cada um com sua especificidade.

Nesse entendimento é suportável um outro componente que não seja membro da família. Mas a empresa pode necessitar despedir um membro da família, uma perspectiva assustadora para esta. A empresa pode também necessitar de se endividar para crescer, indo contra o desejo da família por estabilidade e segurança. Essa questão que envolve valores tanto pessoais quanto materiais é que a família deve suportar.

A decisão sobre todos os movimentos da empresa é crucial para o bom desempenho e crescimento do empreendimento. Mas é uma decisão que deve ser tomada em conjunto pela família ou pelo seu líder.

Vários são os fatores que interferem no comportamento de compra e que afetam a escolha do consumidor por determinado produto ou marca. Fatores culturais, sociais, familiares, econômicos e psicológicos agem em conjunto de forma

a tornar complexo a identificação do fator preponderante em uma decisão de compra. No mundo atual, com as arenas cada vez mais competitivas, o conhecimento destes torna-se primordial na busca da tão almejada vantagem competitiva pelas empresas e organizações.

Tal conhecimento é fundamental para a compreensão das necessidades e desejos de determinados grupos e para a determinação de mercados-alvo a serem atendidos por uma empresa, bem como, na definição de estratégias e compostos de marketing que deverão ser utilizados (Sandhusen, 1998).

Os fatores psicológicos muitas vezes são negligenciados pelas empresas que não dispõem de profissionais capacitados para interpretá-los e conhecê-los mais profundamente. Na maioria das vezes aqueles que lidam mais diretamente com o consumidor, também não estão preparados e se prendem ao preço do produto, considerando-o como fator determinante na decisão de compra. Esquecem que não só o preço agrega valor ao cliente, mas também o serviço (por exemplo: o bom atendimento). Fatores psíquicos também influenciam a decisão de compra por determinadas marcas de produtos independentes de seu preço. O preço elevado, muitas vezes, acaba sendo o fator determinante que leva à aquisição daquele produto e não de outro mais barato, na medida em que atua elevando a auto-estima de quem o utiliza.

Diversos são os fatores que influenciam ou determinam a aquisição de um produto por um consumidor. CHURCHILL & PETER (2000) descrevem o processo de compra de produtos ou serviços definindo-o em cinco etapas: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e avaliação pós compra.

Segundo eles o reconhecimento de uma necessidade pode advir de estímulos internos (fome, sede, cansaço ou interesses pessoais) ou externos (comerciais em geral, incentivo de outras pessoas etc.).

A teoria da motivação de Maslow é citada pela maioria dos autores expressivos na área de marketing como Kotler (1998); Churchill & Peter (2000) e

também por SANDHUSEN, (1998); SEMENIK; BAMOSSY, (1995). Para esses autores o conhecimento desta teoria é necessária ao profissional de marketing, visando a compreensão dos fatores psicológicos determinantes do comportamento humano e, portanto, do comportamento de compra do consumidor.

Deste modo, KOTLER (1998: 173) afirma que “a teoria de Maslow ajuda o profissional de marketing entender como vários produtos se ajustam aos planos , metas e vidas dos consumidores potenciais”.

Esta teoria é fundamental para a compreensão dos fatores que motivam o comportamento, impulsionando o indivíduo a agir. A teoria motivacional possibilitaria a compreensão, principalmente, da primeira etapa do processo de compra descrito acima: o reconhecimento da necessidade.

O movimento pode até mesmo gerar desmotivação, independentemente da permanência dos estímulos geradores. Como as pessoas não se deixam manipular, embora aparentemente continuem se movendo, o montante de energia pessoal investida nas atividades condicionadas vai gradativamente diminuindo e cada vez mais o indivíduo vai rendendo menos. O nível de satisfação pessoal vai baixando com o decorrer do tempo e, com ele, diminuindo o conceito de estima que as pessoas experimentam a respeito de si mesmas. Em pouco tempo, como indicam algumas pesquisas, será possível reconhecer alguém inteiramente desmotivado.

As transformações ocorridas com a modernização dos processos produtivos, da abordagem de mercado e, principalmente, da forma de gerenciamento das pessoas, provocaram grandes alterações nas empresas. Tradicionalmente, os profissionais das empresas eram administrados por uma área que foi fortemente atingida por estas transformações através dos tempos, denominada Recursos Humanos.

Gil (1996) aponta cinco momentos marcantes da evolução da gestão de pessoas. O primeiro momento foi marcado pela administração científica, que teve como objetivo substituir a improvisação e o empirismo pelos fundamentos científicos às atividades administrativas. Em seguida veio a escola das relações humanas, que

considerou os fatores psicológicos e sociais na produtividade. O terceiro momento teve como marco as relações industriais, em que as empresas foram forçadas, pelos movimentos sindicais, a se preocupar mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados. Já no quarto momento, surge a administração de recursos humanos, no qual entra em cena a abordagem sistêmica de administração. Por sua vez, o quinto momento é chamado de gestão de pessoas, marcado pela globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico e competitividade, os quais forçam as empresas a passar por experiências como a reengenharia, terceirização e diminuição de tamanho, levando-as a novas concepções acerca das pessoas nas organizações.

Assim, as pessoas são consideradas o capital intelectual, que fornecem conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência, permitindo que decisões racionais sejam tomadas e os objetivos organizacionais sejam perseguidos. Então, o desafio nas organizações passa ser o gerenciamento de seus profissionais. A fim de vencer esta barreira, os profissionais ligados à área de gestão de pessoas devem trabalhar no desenvolvimento das competências e habilidades dos seus profissionais, visando prepará-las para as constantes mudanças do mercado de trabalho. Portanto, o profissional de gestão de pessoas deve saber trabalhar com o elemento humano, com o seu desenvolvimento e, também, saber trabalhar por competência.

O desenvolvimento das organizações é fundamentado nas competências que seus profissionais possuem. Um profissional competente é aquele que consegue produzir resultados que tornam a organização mais competitiva, e, para isto, ele precisa desenvolver suas capacidades e habilidades técnicas e comportamentais. Assim, as organizações precisam capacitar seus profissionais, por meio do desenvolvimento de suas competências, para que se tornem mais produtivas e inovadoras, contribuindo com o desenvolvimento da organização.

A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, o alcance dos objetivos propostos, ou seja, o fim do potencial motivador, gera no indivíduo um sentimento de estima e auto-realização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez

mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades. A partir destas colocações pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

DAVIS et al. (1992), coloca que embora algumas atividades humanas aconteçam sem motivação, praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa. O trabalho do gerente é identificar os impulsos e as necessidades dos empregados, canalizando o comportamento deles para o desempenho das tarefas. O conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de cada empregado no trabalho. Pode então lidar com cada empregado de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso.

Segundo ARAÚJO (1985), o fenômeno motivacional pode ser entendido, genericamente, como sendo uma fonte de energia interna que direciona ou canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinados objetivos. Este estado interno que energiza o comportamento está diretamente relacionado com as necessidades de cada pessoa, necessidades estas que variam de indivíduo para indivíduo, em razão das diferenças individuais inerentes ao próprio ser humano.

BERGAMINI (1997), confirma estas diferenças quando afirma que a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro desta diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por paradoxal que isto possa parecer.

CODA (1986) propõe que de um modo geral o grau de satisfação no trabalho manifestado por um indivíduo pode ser afetado pelas características do trabalho, do indivíduo, do ambiente de trabalho, do ambiente social e do ambiente organizacional.

A melhoria na auto-estima e auto-confiança que influenciam diretamente no alcance dos objetivos e em uma relação empresarial mais saudável são alguns benefícios que a empresa de consultoria espera atingir nas vidas dos funcionários.

CONCLUSÃO

No trabalho em questão, pudemos ter a noção de que todo conhecimento tem seu valor, mas o conhecimento científico por ser metódico, passível de repetição e público, está menos susceptível à subjetividade e ao erro. O conhecimento científico é mais estável, suporta melhor uma análise crítica. Apoia-se em procedimentos dedutivos. Partindo de princípios gerais, extraí-se explicações de âmbito particular.

Esta pesquisa teve como objetivo, apontar a importância e a ênfase que vêm permeando a relação à liderança participativa e motivacional, com destaque para a relação do líder na equipe e no que diz respeito ao processo de interação interpessoal, intergrupar, baseado no dinamismo empregado entre seus membros visando a eficiência e a eficácia.

Através de alinhamento de metas e objetivos com a equipe, o profissional é capaz de visualizar as tarefas, dividir prioridades e responsabilidades e criar regras básicas de conduta de equipe que permitem maior integração, proatividade e desenvolvimento conjunto dos estágios de conclusão das tarefas.

Já a liderança participativa e motivacional enfoca o esforço contínuo para manter um ambiente positivo e otimista, que busca a melhoria contínua de seus resultados através da motivação da equipe e do envolvimento desses colaboradores. Ao motivar, este líder dá a direção ao mesmo tempo em que energiza a equipe.

Vastas pesquisas foram realizadas sobre o tema em questão, com a finalidade de proporcionar um melhor entendimento sobre todos os fatos demandados, objetivando também valorizar o potencial humano no desempenho de suas funções, de forma que os motive no trabalho desenvolvido.

Nesse ponto, o conflito é fundamental para estimular a crítica e expor as contradições no sistema administrativo, com estratégia política que vise a mudança social através da conscientização.

A questão do saber também levantará, juntamente com a da cultura e dos conteúdos, onde o saber é a manifestação da cultura. É um dos produtos da ação transformadora do homem sobre a natureza e as relações sociais. A aquisição do saber é uma necessidade humana que possibilita a ampliação das capacidades humanas para o desenvolvimento da atividade humana material e social.

Verificou-se que o papel da liderança no grupo, sua função e capacidade de lidar com todos os integrantes da equipe, foi evidente, no entanto, a facilitação desse processo de interação do líder com o grupo com auto-confiança, o que proporciona o desenvolvimento de novas condutas e papéis, dentro da empresa, é com vínculo participativo.

BIBLIOGRAFIA

AMARU, M. A. C. **Gerência de trabalho de equipe**. São Paulo: Pioneira, 1986.

AQUINO, C. P. de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1996.

ARAUJO, A. P. **Motivação e satisfação no trabalho: Uma pesquisa junto aos empregados de uma instituição bancária, a partir da teoria da motivação e higiene formulada por F. Herzberg**. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 1985.

BEAL, G. M; BOHLEN, J. M; RAUDABAUGH, J. N. **Liderança & dinâmica de grupo**. Tradução: Walter da Costa Godolphim e Sigrid Faulhaber Godolphim. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1965.

BERGAMINI, C. W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BUNGE, M. **Epistemologia**. São Paulo: Edusp, 1976.

CAPRA, Fitjof. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. compacta. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHURCHILL, G. A. & PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CODA, R. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. Tese de Doutorado, FEA/USP, 1986.

DAVENPORT, Thomas & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

DAVIS, K., NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

GIL, A. de L. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 2000.

HOGAN, K. **A psicologia da persuasão**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

KATZENBACH, J. R. & S. D. K. **Equipes de alta performance: conceito, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Tradução de Edite Siegert Sciulli. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MASLOW, A. H. **Uma teoria da motivação humana**. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (org.). **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2.ed. São Paulo: Cortez editora – Brasília, DF:UNESCO, 2000.

OSORIO, L. C. **Grupos: teorias e práticas - acessando a era da grupalidade**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PARKER G. M. (1995). **O poder das equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PEASE, A. **A linguagem do corpo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PETERS, T. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

RECTOR, M. et al. **Comunicação do corpo**. São Paulo: Ática, 1990.

SANDHUSEN, R. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SHEPHERD, C. R. **Pequenos grupos: perspectivas sociológicas**. Tradução: Auriphebo Simões. São Paulo: Atlas, 1969.

SOBRINO, L.P. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização**. São Paulo: Elsevier, 2002.

TOURINHO, N. **Chefia, liderança e relações humanas**. Belém: Fiepa, 1981.