

Francisco Masanori Nakagawara

**ALOCAÇÃO DE PESSOAS NA CISÃO
DE EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. José Francisco Salm, Ph. D.

Florianópolis
2001

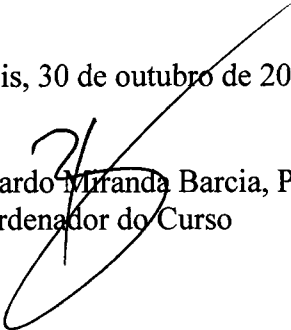
Francisco Masanori Nakagawara

**ALOCAÇÃO DE PESSOAS NA CISÃO
DE EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO:
UM ESTUDO DE CASO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 30 de outubro de 2001

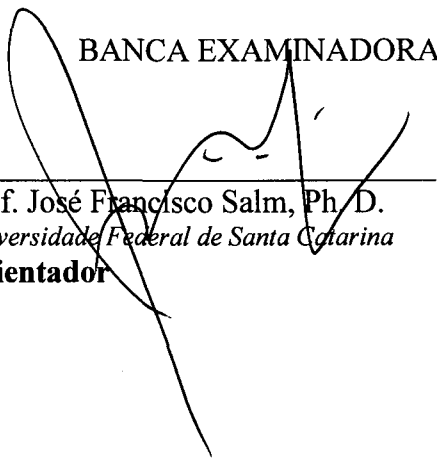
Professor Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso



BANCA EXAMINADORA



Prof. Maria Ester Menegasso, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. José Francisco Salm, Ph.D.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador



Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Aos meus pais Minoru e Massako, em memória,
aos meus “pais americanos” Bill e Susan Perry,
aos irmãos Yoshiya, Mariá, Mario Keiu e Paulo Tomohiro,
aos “irmãos americanos” Mark, Brad, Pamela, Matthew e Richard,
lastros maiores da minha formação inicial,
à esposa Alba Regina e aos filhos Junior e Renata Mayumi,
e a todos aqueles que ao longo do tempo
influenciaram a minha formação.

Agradecimentos

A Deus, por ter-me dado a graça divina, a energia e a luz interna para continuar a aventura da jornada terrestre.

À Alba Regina, esposa, pelo carinho e dedicação, que em todos os momentos garantiu o suporte e a minha concentração para a conclusão deste trabalho.

Aos meus filhos Francisco Junior e Renata Mayumi, que além de trazer a alegria do convívio diário, apesar de um pai praticamente ausente nesse período, socorreram-me na reta final deste trabalho.

Ao mestre Salm, que além de incentivador, deu-me a centelha para desenvolver a linha de pensamento da presente pesquisa.

Aos professores Maria Ester Menegasso e Carlos Raul Borenstein, pela participação na banca examinadora e pelas contribuições ao trabalho.

Às empresas Alfa e Beta, pela dispensa parcial para assistir às aulas.

Aos gerentes das empresas Alfa e Beta, pela concessão de entrevistas, cujos dados permitiram realizar o presente estudo e historiar parte do Setor Elétrico Brasileiro.

A todos os colegas de salas de aula, que, de alguma forma, contribuíram para a consecução de cada passo deste trabalho.

Aos meus pais Minoru e Massako, poetas do *tanka*, diversas vezes premiados pelo imperador japonês Hirohito, que desde cedo em mim despertaram o gosto pelo estudo.

Ainda ao meu pai, que enquanto vivo, detinha seu espaço fenomenológico constituído de apenas sua pessoa e, eventualmente os filhos, cuja ocupação permitia-lhe estar permanentemente atualizado. O seu despertar contínuo o fez resistir às forças da globalização.

Aos meus “pais americanos” Bill e Susan Perry, por receber-me como *exchange student* e poder vivenciar as riquezas do aprendizado, experiências e alegrias.

Aos meus irmãos, Yoshiya, Mariá, Mario Keiu e Paulo Tomohiro, pelo privilégio de ter sido o caçula dos cinco irmãos, e terem-me proporcionado tantas oportunidades de aprendizado, na infância e adolescência, além do eterno amparo.

E igualmente aos “irmãos americanos”, Mark, Brad, Pamela, Matthew e Richard, pelo privilégio de ter sido o mais velho dos seis irmãos, e terem-me proporcionado inúmeras oportunidades de aprendizado na adolescência.

Ao cunhado José Gabriel, por ter-me proporcionado o primeiro emprego e ter podido mostrar-me as riquezas do mundo do trabalho.

Ao doutorando Ricardo Roberto Behr e ao Turian de Oliveira, pelo incansável suporte e dar-me a tranquilidade em saber que sempre “estavam lá”.

*“ Líder não é mais aquele que administra pessoas;
é o que permite e promove o crescimento de pessoas.
Ser pai é a arte de se tornar desnecessário.
O educador é assim.
O gerente moderno também ”.*
Paulo Gaudêncio

Resumo

NAKAGAWARA, Francisco Masanori. **Alocação de pessoas em cisão de empresa do setor elétrico: um estudo de caso.** 2001. 151f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis.

O presente estudo procurou conhecer o trabalho dos gerentes para a alocação de pessoas para as empresas Alfa e Beta¹ durante a administração do processo de cisão da empresa Alfa ocorrida em dezembro de 1997. O estudo envolveu também a identificação das decisões individuais tomadas pelos gerentes na escolha da empresa onde trabalhariam após a cisão. O foco da pesquisa concentrou-se nos gerentes que administravam a atividade meio da empresa, por ser o ponto de maior impacto do processo.

A corrente metodológica adotada é a fenomenologia (pesquisa qualitativa), o método empregado é o estudo de caso e para a coleta de dados utilizou-se de amostra intencional e entrevista semi-estruturada. O estudo foi realizado através de fundamentos teóricos compostos pela literatura disponível e por dados levantados entre seis gerentes (na ativa ou aposentado) dessas empresas.

Os resultados obtidos apontam similaridade nas práticas adotadas pelos gerentes, bem como sustentação em Ramos (1983, 1984, 1989) quando analisados sob o prisma dos modelos de homem, da ação administrativa e do sistema cognitivo do corpo funcional e gerencial.

Palavras-chave: alocação de pessoas, privatização, gerente e Guerreiro Ramos.

¹ As empresas Alfa e Beta são nomes fictícios, dado que a primeira empresa não permitiu realizar entrevistas com os seus gerentes na ativa.

Abstract

NAKAGAWARA, Francisco Masanori. **Alocação de pessoas em cisão de empresa do setor elétrico: um estudo de caso.** 2001. 151f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis.

This study has as its aim to get to know the work of the managers to allocate persons for Alfa and Beta companies², during Alfa company's split-off process management occurred in December 1997. The study also involved the private decision identification made by managers in choosing the company where they would work after the split-off event. The research focus was on managers who were managing the intermediate activity, for being the biggest impact point over the process.

The methodology path adopted is the phenomenology (qualitative research), the applied method is the study case and for the data gathering was used the intentional sample and semi-structured interview. The research was carried out through the theoretical foundations composed by the available literature and by the data collected among six managers (active or retired) of those companies.

The results obtained showed similarity regarding to the practice adopted by the managers as well as support in Ramos (1983, 1984, 1989), when analyzed over the models of man, administrative action and the cognitive system framework from the functional and managerial workers board.

Key-words: allocation of persons, privatization, manager and Guerreiro Ramos.

² Alfa and Beta companies are fictitious names, because Alfa did not allow interviewing with its non-retired managers.

Sumário

Resumo	p.7
Abstract	p.8
Lista de Figuras	p.12
Lista de Quadros	p.13
Lista de Tabelas	p.14
Lista de Gráficos	p.15
Lista de Anexos	p.16
Lista de Reduções e Siglas	p.17
1 INTRODUÇÃO	p.1
1.1. Exposição do Assunto	p.1
1.2 Discussão do Tema e do Problema	p.3
1.3 Objetivos	p.4
1.3.1 Objetivo Geral	p.4
1.3.4 Objetivos Específicos	p.4
1.4 Justificativas para a Escolha do Tema	p.4
1.5 Definição de Termos	p.5
1.6 Estrutura da Dissertação	p.6
1.7 Limitações da Dissertação	p.6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	p.8
2.1 Introdução	p.8
2.2 O Conceito de Gerente e as Habilidades Necessárias	p.10
2.3 Principais Teorias Administrativas	p.12
2.3.1 A Abordagem Clássica da Administração	p.12
2.3.1.1 Apreciação Crítica à Abordagem Clássica da Administração	p.15
2.3.2. A Abordagem Humanística da Administração	p.15
2.3.2.1 Apreciação Crítica da Teoria das Relações Humanas	p.17
2.3.3 A Abordagem Estruturalista da Administração	p.17
2.3.3.1 O Modelo Burocrático de Organização	p.17
2.3.3.2. A Teoria Estruturalista	p.19
2.3.3.3 Apreciação Crítica da Abordagem Estruturalista	p.20
2.3.4 A Abordagem Comportamental da Administração	p.20
2.3.4.1. Teoria Comportamental da Administração	p.21
2.3.4.2 Teoria do Desenvolvimento Organizacional	p.25
2.3.4.3 Apreciação Crítica da Abordagem Comportamental	p.29
2.3.5 A Abordagem Sistêmica da Administração	p.30
2.3.5.1 A Teoria de Sistemas	p.30
A - A Abordagem de Katz e Kahn	p.30
B - O Modelo de Tavistock	p.31
2.3.5.2 A Teoria da Contingência	p.31
2.3.5.3 Apreciação Crítica da Abordagem Sistêmica da Administração	p.33
2.4 Filosofia Gerencial do Total Quality Control – TQC	p.33
2.4.1 Conceito do Controle da Qualidade Total	p.33
2.4.2. A Solução de Problemas como Método Gerencial	p.37
2.4.3 Estilo Gerencial e o Planejamento	p.37
2.4.4 Considerações Finais à Filosofia TQC	p.40
2.5 Novas Abordagens sobre Organizações	p.41

2.6. As Contribuições da Vivência Prática	p.48
2.6.1 O Ciclo de Competências Gerenciais da Tangram	p.48
2.6.2 Amana-Key Educação e Desenvolvimento	p.52
2.6.3 Habilidade x Dificuldade sob o Enfoque Gerencial	p.53
2.7 As Contribuições de Guerreiro Ramos	p.56
2.7.1 Introdução	p.56
2.7.2 O Conceito de Ação Administrativa	p.57
2.7.3 Modelos de Homem e Teoria Administrativa	p.61
2.7.4 Paradigma Paraeconômico	p.63
2.7.5 Teoria N e Teoria P	p.70
2.8 As Associações da Multidimensionalidade do Ser Humano	p.74
2.8.1 Ação Administrativa	p.74
2.8.2 Teoria da Delimitação dos Sistemas sociais	p.75
2.8.3 Outras Associações com o Modelos de Homem	p.76
2.8.3.1 A Teoria N e a Teoria P	p.76
2.8.3.2 Labor, Trabalho e Ação de Hanna Arendt	p.79
2.8.3.3 Treinamento e Desenvolvimento	p.81
2.8.3.4 Teorias Administrativas Abordadas no Presente Trabalho	p.82
2.9 Considerações Finais	p.85
3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	p.93
3.1 Introdução	p.93
3.2 Delimitação do Estudo	p.93
3.2.1 A Escolha da Empresa e Justificativa	p.93
3.2.2 A Escolha dos Sujeitos de Pesquisa e sua Justificativa	p.93
3.3 Delineamento da Pesquisa	p.96
3.3.1 As Correntes Metodológicas	p.96
3.3.2 Delineamento da Presente Pesquisa	p.98
3.3 A Coleta de dados	p.100
3.4 Análise e Interpretação dos Dados	p.103
3.5 Perguntas de Pesquisa	p.105
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	p.104
4.1 Introdução	p.104
4.2 A Empresa Pesquisada	p.104
4.3 A Reestruturação do Setor de Energia Elétrica Brasileiro	p.105
4.3.1 Introdução	p.105
4.3.2 Os Marcos Relevantes da Reestruturação do SEE	p.106
4.3.3 O que foi Privatizado	p.110
4.4 Análise e Interpretação dos Dados	p.110
4.4.1 As Diretrizes Recebidas para a Cisão (questão 1)	p.111
4.4.1.1. Resumo e Análise dos Dados (questão 1)	p.112
4.4.2 Os Critérios Adotados para a Alocação de Pessoas (questão 2)	p.113
4.4.2.1 Resumo e Análise dos Dados (questão 2)	p.115
4.4.3 A Motivação em Permanecer na Empresa Alfa ou Ir para a Empresa Beta (questão 3)	p.116
4.4.3.1 Resumo e Análise dos Dados (questão 3)	p.117
4.4.4 O Desafio de Administrar o Processo (questão 4)	p.119
4.4.4.1 Resumo e Análise dos Dados (questão 4)	p.121
4.4.5 Informações Complementares (questão 5)	p.125

4.4.5.1 Resumo e Análise dos Dados (questão 5)	p.126
4.4.6 Modelos de Homem na Percepção dos Entrevistados (questão 6)	p.129
4.4.6.1 Resumo e Análise dos Dados (questão 6)	p.131
4.4.7 Síntese da Análise dos Dados	p.131
4.4.8 Esclarecimentos para Proceder a Análise	p.133
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	p.134
5.1 Conclusões	p.134
5.2. Sugestões	p.137
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA	p.139
ANEXOS	p.145

Lista de Figuras

Figura 1: Habilidades gerenciais, segundo Katz	p.11
Figura 2: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg	p.24
Figura 3: A Grade Gerencial	p.29
Figura 4: Ciclo PDCA	p.38
Figura 5: Gerentes de estilo KKD e PDCA	p.39
Figura 6: O Ciclo de competências gerenciais	p.50
Figura 7: Ciclo de competências gerenciais x ciclo PDCA	p.52
Figura 8: As interrelações das doze competências-chave do executivo	p.54
Figura 9: O paradigma paraeconômico	p.64

Lista de quadros

Quadro 1: Componentes da qualidade total	p.34
Quadro 2: Síntese do ciclo de competências gerenciais	p.51
Quadro 3: Diferenças entre as racionalidades funcional e substantiva	p.60
Quadro 4: As associações da multidimensionalidade do ser humano	p.92
Quadro 5: Novas atribuições das empresas Alfa e Beta	p.94
Quadro 6: Perfil dos entrevistados	p.111

Lista de Tabelas

Tabela 1: Principais teorias administrativas e seus principais enfoques	p.13
Tabela 2: PDCA em três países	p.39
Tabela 3: Distribuição das entrevistas por diretoria	p.95
Tabela 4: Quadro efetivo de pessoal da Alfa	p.105

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Planejamento x retrabalho	p. 40
Gráfico 2: Habilidade x dificuldade	p. 52

Lista de Anexos

Anexo A: Guia para alfabetização ecológica	p. 145
Anexo B: Princípios da ecologia & princípios da educação	p. 146
Anexo C: As 12 competências chave do executivo.....	p. 147
Anexo D: Teoria N e Teoria P	p. 149
Anexo E: O que foi privatizado	p. 150
Anexo F: Extrato do modelos de homem (questão 6)	p. 151

Lista de Abreviaturas e Siglas

Abreviaturas

Dept. = departamento
eng. = engenheiro
ex. = exemplo

Siglas

ANEEL	= Agência Nacional de Energia Elétrica
ASMAE	= Agente Administrador de Serviços do Mercado Atacadista de Energia Elétrica
CCQ	= Círculo de Controle da Qualidade
CGE	= Câmara de Gestão da Crise Energética
CHESF	= Centrais Elétricas do Rio São Francisco S.A.
CNPE	= Conselho Nacional de Políticas Energéticas
ELETOBRÁS	= Centrais Elétricas Brasileiras S.A.
ELETRONORTE	= Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.
ELETROSUL	= Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A.
ESCELSA	= Espírito Santo Centrais Elétricas S.A.
FURNAS	= Furnas Centrais Elétricas S.A.
GERASUL	= Centrais Geradoras do Sul do Brasil S.A.
JMA	= Associação Japonesa de Gerenciamento
LIGHT	= Light Serviços de Eletricidade S.A.
MAE	= Mercado Atacadista de Energia Elétrica
MASP	= Método de Análise e Solução de Problemas
MME	= Ministério de Minas e Energia
MRE	= Mecanismo de Realocação de Energia
ONS	= Operador Nacional do Sistema Elétrico
PDCA	= Plan-Do-Check-Action
PIE	= Produtor Independente de Energia
PND	= Programa Nacional de Desestatização
RESEB	= Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro
SEE	= Setor de Energia Elétrica Brasileiro
SINTREL	= Sistema Nacional de Transmissão de Energia Elétrica
TQC	= Total Quality Control

1 INTRODUÇÃO

“A palavra é o meu domínio sobre o mundo”.
(Clarice Lispector)

1.1 Exposição do Assunto

A humanidade chega ao final do século XX tendo acumulado, ao longo de suas gerações, crises jamais imaginadas. Segundo Orr (1992), educador e especialista em meio ambiente, caso a interface do paradigma centrada no mercado e o atual comportamento das organizações produtivas persistam por mais algumas poucas décadas, costurarão três crises simultâneas:

primeira é a crise do alimento, que é evidente em duas curvas que se interseccionam num futuro próximo: uma curva descendente, mostra a perda de terras agriculturáveis a nível mundial, e a outra curva, ascendente, o rápido crescimento da população mundial. A segunda crise perceptível no horizonte é aquela causada pelo fim da era da energia barata. Estamos na corrida entre a exaustão dos combustíveis fósseis, o aquecimento global e a transição para uma nova era, baseada na eficiência da energia solar. A terceira crise, talvez melhor simbolizado pelo panorama da mudança de clima global, está relacionada com o limiar ecológico e os limites do sistema natural. Essas três crises alimentam um ao outro, são interativos e constituem a primeira crise planetária (ORR, 1992, p.3).

Para uma abordagem do final do século XX, traz-se a visão de Capra:

as últimas duas décadas de nosso século vêm registrando um estado de profunda crise mundial. É uma crise complexa, multidimensional, cujas facetas afetam todos os aspectos de nossa vida – a saúde e o modo de vida, a qualidade do meio ambiente e das relações sociais, da economia, tecnologia e política. É uma crise de dimensões intelectuais, morais e espirituais; uma crise de escala e premência sem precedentes em toda a história da humanidade. Pela primeira vez, temos que nos defrontar com a real ameaça de extinção da raça humana e de toda a vida no planeta (CAPRA, 1992, p. 19).

Para Capra (1996), esses problemas devem ser vistos como diferentes facetas de uma única crise, que é uma crise de percepção, derivada do fato de que a maioria de nós e, especialmente nossas maiores instituições sociais, subscrevem ao conceito de uma visão de mundo ultrapassada uma percepção da realidade inadequada ao tratar os problemas do mundo globalmente ligado.

Crawford aborda um modelo desenvolvido pelos historiadores econômicos ao estudarem o desenvolvimento da economia mundial, principalmente o dos países industrializados nos últimos 250 anos, acerca de como as economias e as sociedades evoluem. O modelo é o seguinte:

novos conhecimentos levam a novas tecnologias, as quais, por sua vez, levam a mudanças econômicas; que conseqüentemente, geram mudanças sociais e políticas, as quais, em última instância, criam um novo paradigma ou visão de mundo (CRAWFORD, 1994, p.16).

Fromm (1972) sugere que o planejamento, atualmente, serve apenas aos propósitos da produção, da tecnologia e da organização empresarial e não aos objetivos de crescimento e desenvolvimento do homem.

Orr, Capra, Crawford e Fromm sintetizam e emolduram, de forma substantiva, o atual panorama da crise instalada de forma generalizada no planeta, e facilitam o entendimento do ponto de vista sistêmico, das causas, evolução e sintomas das transformações no mundo ocorridos nos últimos três séculos.

Essas grandes e sucessivas mudanças que ocorreram no final de século XX registraram um momento ímpar na história da humanidade, seja de ordem política, econômica ou social. A constante alteração de regras, a quantidade avassaladora de informações e a imprevisibilidade dos acontecimentos ocorrem numa forma tal que a crença de que a mudança doravante será normal, começando a incorporar a base de valores e crenças dos cidadãos, de forma geral. Tudo nos leva a crer que a normalidade para o dia-a-dia será de turbulência, imprevisibilidades e incertezas.

As mudanças políticas que invariavelmente lideram e provocam outras formas de mudanças, seja por iniciativa dos próprios governos ou pela manifestação dos povos, faz estabelecer uma nova ordem mundial que é caracterizada pela crescente afirmação da liberdade e da igualdade dos cidadãos. A avidez em participar, seja nos rumos de suas comunidades, do seu estado, bem como na esfera nacional evidencia e faz sustentar a democracia como o regime ideal de governo. Essa transição nos dá um alento de que uma nova ordem, um novo paradigma esteja em formação.

Inserido nesse contexto, o Brasil inicia a década de 90 tendo, após 25 anos, eleito pelo povo pela primeira vez um presidente após o último período da ditadura. Essa década abrigou transformações profundas nas esferas do Estado e da política, evidenciando o declínio do Estado empreendedor e o fortalecimento da regulação estatal. O Estado brasileiro inicia seu afastamento do exercício direto de atividades empresariais em todos os níveis de Governo. Com o início do fortalecimento do Estado regulador, criam-se agências federais, estaduais e até mesmo municipais (basicamente na área de saneamento), além de aprimorarem-se os sistemas e instituições tradicionais de regulação e de fiscalização dos serviços públicos. Atualmente, somente na esfera federal, existem seis agências em operação (ANP, ANEEL, ANATEL, ANA, ANVISA e ANS) e três outras em processo de implantação.¹

Dessa forma, o país procurou adaptar-se ao regime neoliberal de governo de forma progressiva. No campo político, por exemplo, abriu as portas ao capital externo, refletindo no

¹ As agências reguladoras já implantadas são: ANEEL (setor elétrico), ANP (setor de petróleo), ANATEL (telecomunicações), ANVISA (vigilância sanitária), ANS (setor de saúde) e ANA (água). Três agências estão em tramitação no Congresso Nacional: ANAC (aviação civil), ANTT (transportes terrestres) e ANTAQ (transportes aquaviários) e uma está em processo de consulta pública: a ANC (Defesa do Consumidor e da Concorrência).

campo industrial, entre outros, nos modos de produção de bens e serviços das organizações. As organizações produtivas, a reboque das mudanças que ocorriam nos países hegemônicos, buscaram adaptar-se às suas formas de gestão através dos programas de qualidade, reengenharia, organizações em aprendizagem etc., em busca de maior produtividade, como cursos normais de eventos necessários à modernização, independentemente das peculiaridades regionais, potencialidades e possibilidades objetivas locais.

Com o novo papel do Estado, passando de produtivo para regulador, o Governo cria o Programa Nacional de Desestatização – PND², provocando mudanças profundas às direções dos segmentos produtivos, até então, sob sua responsabilidade. Dessa forma, no Setor Elétrico, através da Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro – RESEB, a empresa Alfa é a primeira subsidiária de produção e transmissão de energia da empresa Gama³ a buscar a sua reorganização, cindindo-se em duas empresas, ou seja, a empresa Alfa e a empresa Beta, em que seus novos papéis são:

- a empresa Alfa permanece apenas com as atribuições que envolvem a transmissão de energia, continuando sob o domínio do Governo Federal, enquanto que
- a empresa Beta assume atribuições que envolvem a geração e comercialização de energia, já com a perspectiva de ser privatizada.

Após se colocar o contexto em que ocorreu o processo de cisão da empresa Alfa, discutir-se-á o tema e o problema da presente pesquisa.

1.2 Discussão do Tema e do Problema

O tema da presente pesquisa é, portanto, isolar e estudar o fenômeno do processo de cisão da empresa Alfa apenas da perspectiva dos gerentes e do coordenador-geral desse processo, ocorrido em 1997. A escolha dos gerentes deveu-se ao fato de serem eles, os protagonistas no processo de cisão da empresa Alfa, sendo os responsáveis pela alocação de pessoas para as duas novas sociedades. Por não considerar sua evolução no tempo, o presente estudo apresenta uma perspectiva transversal.

Dessa forma, o problema de pesquisa formulado para o presente estudo é:

Quais foram os critérios adotados pelos gerentes para a alocação de pessoas para o trabalho para a empresa Alfa e para a empresa Beta durante a administração do processo de cisão da empresa Alfa ?

Fonte: MME/CCPE em Mapeamento das Incertezas e Construção dos Cenários do Mercado de Energia Elétrica. Dezembro, 2001.

² O PND foi criado pela Lei 8.301, de 12 de abril de 1990.

³ A empresa Gama é nome fictício, *holding*, dentre outros, das empresas Alfa e Beta.

Através dessa formulação, pretende-se conhecer a natureza das diversas variáveis envolvidas nesse processo, bem como as decisões pessoais dos gerentes no tocante à escolha da empresa onde trabalhariam.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é conhecer os critérios adotados pelos gerentes para a alocação de pessoas para o trabalho, para a empresa Alfa e para a empresa Beta, durante a administração do processo de cisão da empresa Alfa ocorrido em dezembro de 1997.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1) Resgatar e registrar o processo de cisão da empresa Alfa ocorrido em dezembro de 1997;
- 2) identificar de que forma os gerentes alocaram as pessoas para o trabalho para as empresas Alfa e Beta;
- 3) identificar como os gerentes administraram a si mesmos, ou seja, quem permanece numa ou noutra empresa e
- 4) levantar, na literatura das principais teorias administrativas, autores especificamente voltados à tecnologia gerencial e ao trato com a pessoa humana.

1.4 Justificativas para a Escolha do Tema

Justifica-se a presente pesquisa no fato de a Alfa ser a primeira empresa de geração e transmissão de energia elétrica do sistema Gama a ser cindida para, posteriormente, ser desestatizada, conforme o Programa Nacional de Desestatização – PND. Justifica-se também pela atualidade do tema, pois mudanças e transformações organizacionais seja por fusões, aquisições, cisões etc. têm ocorrido freqüentemente.

Em toda a trajetória dessa empresa, com certeza, esse episódio foi o mais marcante. Aos sete anos de sua existência, em 1975, a empresa Alfa, cuja sede administrativa estava localizada na cidade do Rio de Janeiro, foi transferida para Florianópolis, que era o centro geográfico de sua área de atuação, isto é, a Região Sul e o Estado do Mato Grosso do Sul. As mudanças envolveram o deslocamento de empregados com as respectivas famílias para um novo local de trabalho (cidade, cultura local, instalações etc.) com o apoio integral da empresa, inclusive com ajuda pecuniária nos dois anos subseqüentes à transferência e amplas garantias ao corpo funcional.

O estudo em foco, que envolve a cisão da empresa, aconteceu 22 anos (1997) após essa primeira mudança, porém muito mais profundo e marcante. O fato relevante, dentre outros, era a incerteza e a insegurança geral do quadro funcional, excetuando-se o corpo gerencial, principalmente após a cisão, na manutenção do posto de trabalho. Na década de 90, muitos postos de trabalho foram extintos em todo o País e também na empresa Alfa. Nessa empresa, a extinção foi motivada por aposentadorias, falta de recursos para investimentos, programas de demissão incentivada e baixa perspectiva profissional, tendo como pano de fundo o neoliberalismo adotado pelo Governo Federal. O corpo funcional, que não foi consultado, ficou apreensivo e cheio de dúvidas quanto ao seu destino, com novos controladores, possivelmente, com novo quadro gerencial e principalmente com a perspectiva de perderem seus postos de trabalho. Entende-se ser relevante este trabalho, não só por esses fatos, mas, principalmente, por se estar tratando com o destino e a essência da vida de pessoas, que são as questões motivacionais, sem que as mesmas tivessem a oportunidade de participar.

E finalmente, de certa forma, pode-se contribuir com esta pesquisa para futuros trabalhos de natureza similar ao aqui enfocado.

Segundo o Artigo 229 da Lei no. 6.404/76 de 15 de dezembro de 1976,

a cisão é a operação pela qual a companhia transfere parcelas do seu patrimônio para uma ou mais sociedades, constituídas para esse fim ou já existentes, extinguindo-se a companhia cindida, se houver versão de todo o seu patrimônio, ou dividindo-se o seu capital, se parcial a versão.

A empresa Gama, na condição de sócia majoritária da empresa Alfa, determinou que se procedesse à cisão parcial da sociedade, em geração e transmissão, conforme Resolução no. 856/97, de 27 de outubro de 1997, com a criação de uma sociedade voltada para a geração de energia.

1.5 Definição de Termos

Nesta seção, procura-se definir os principais termos utilizados no desenvolvimento deste estudo. O propósito é a uniformização da linguagem, contribuindo para o entendimento dos argumentos.

- A. Desenvolvimento: processo gradual e lento que conduz o indivíduo ao conhecimento de si próprio e à plena realização de suas potencialidades.
- B. Gerente ou Executivo: utilizado para designar profissionais que planejam, organizam, supervisionam, orientam e responsabilizam-se por trabalhos de uma determinada equipe de trabalho.
- C. Organização: sistema com múltiplas finalidades ou funções que envolvem interações constantes entre a organização e seus diversos ambientes.

- D. Perfil: padrões de comportamento que se podem esperar de um indivíduo dentro de uma unidade social.
- E. Trabalho: prática de um esforço despendido por uma pessoa, que se subordina às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção.

1.6 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação foi estruturada em seis capítulos. Apresenta-se, no início, o contexto maior no âmbito mundial e na esfera nacional em que ocorreu a presente pesquisa, a caracterização da dissertação, tais como a definição do problema, dos objetivos, as justificativas para a escolha do tema, a estrutura da dissertação e as limitações do trabalho.

No segundo capítulo, desenvolve-se toda a fundamentação teórico-empírica, apresentando-se as principais teorias administrativas desenvolvidas ao longo do século XX, traz-se também algumas contribuições da vivência prática através de consultoras no campo do desenvolvimento gerencial. Um subcapítulo é dedicado às contribuições de Guerreiro Ramos às teorias administrativas através de suas principais obras. Esse capítulo é encerrado com um quadro que sintetiza as associações da multidimensionalidade do ser humano a partir dos referenciais teóricos abordados.

No terceiro capítulo, está a proposta da metodologia empregada no presente estudo, a qual, consiste da delimitação do estudo, detalhando-se a escolha da empresa e a escolha dos entrevistados, o delineamento da pesquisa, detalhando-se seu *design*, a coleta, análise e interpretação dos dados. Apresenta-se também um roteiro de perguntas para proceder as entrevistas semi-estruturada.

No quarto capítulo, apresenta-se a empresa pesquisada, os marcos relevantes da reestruturação do setor de energia elétrica brasileiro a partir da nova Constituição de 1988 e a relação de todas as empresas de geração e de distribuição, federais ou estaduais, que passaram para a iniciativa privada. Nesse capítulo também descreve-se analisa-se e interpreta-se o processo de cisão empreendido pelos gerentes, cotejando a teoria com a realidade pesquisada. O capítulo é concluído apresentando-se a síntese da análise dos dados.

No quinto capítulo, são apresentadas as conclusões e sugestões advindas da análise dos dados.

Finaliza-se a pesquisa, com o capítulo seis trazendo a listagem das referências bibliográficas e demais bibliografias consultadas.

1.7 Limitações da Dissertação

Embora o método empregado, exposto no Capítulo 3, seja o mais apropriado para a presente pesquisa, o estudo de caso apresenta algumas limitações. A mais grave, segundo Gil (1988), é a generalização dos dados; o pesquisador pode cometer um erro ao escolher uma unidade para investigação bastante anormal da real situação do fenômeno.

Igualmente pode-se dizer da técnica preponderante utilizada na coleta de dados, que é a entrevista. O pesquisador fica impossibilitado de tirar conclusões generalistas dos resultados obtidos, uma vez que as conclusões basear-se-ão na visão subjetiva das declarações dos entrevistados, cada qual dentro da abordagem pessoal sobre os fatos.

Outra limitação encontrada é a herança do pensamento cartesiano-newtoniano-baconiano-weberiano, que influenciou o presente pesquisador, além do mesmo ter sido empregado na organização em foco.

E, finalmente, outra limitação é a impossibilidade de se entrevistar os gerentes que permaneceram na empresa Alfa, pois os mesmos não foram autorizados pela empresa Alfa para concederem entrevistas.

Após se ter exposto o assunto da presente pesquisa, através da contextualização em que ocorreu o processo de cisão da empresa Alfa, se ter discutido o tema e o problema de pesquisa, bem como os objetivos e as justificativas, além de ter, por último, abordado as limitações desta dissertação, dar-se-á um *zoom* no campo da administração no Capítulo 2. Ter-se-á como objetivo maior levantar na literatura das principais teorias administrativas autores especificamente voltados ao trato com a tecnologia gerencial e ao trato com a pessoa humana, que são focos do presente estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este Capítulo objetiva desenvolver a fundamentação teórico-empírica da presente pesquisa, descrevendo os seguintes itens: (a) uma introdução sucinta do pensamento primitivo da administração, (b) o conceito de gerente e as habilidades necessárias, (c) a síntese dos principais pontos das abordagens clássica, humanística, estruturalista, comportamental e sistêmica da administração, acompanhados de respectivas apreciações críticas, (d) a filosofia gerencial do Total Quality Control – TQC, (e) as contribuições da prática: consultoras Tangram e Amana-Key, (g) as contribuições de Guerreiro Ramos ao desenvolvimento da Teoria da Administração e, finalmente, (h) as associações da multidimensionalidade do ser humano. Cabe colocar, novamente, que um dos objetivos específicos é conhecer a evolução das principais teorias administrativas ocorridas no século XX, especificamente voltadas ao trato com a pessoa humana.

2.1 Introdução

Desde os primórdios da civilização, os homens sempre enfrentaram ambientes relativamente hostis, caracterizados pela carência de alimentos, abrigos inadequados, bem como, de modo geral, de outros recursos pelos quais poderiam satisfazer suas múltiplas necessidades. Embora os humanos não fossem dotados de um biotipo que fosse favorável para confrontar outras espécies, o sucesso de sua sobrevivência deveu-se ao fato de eles serem o único ser vivo dotado de razão, à sua habilidade de raciocinar e à sua habilidade de lutar contra todas as adversidades do seu tempo. A confecção de armas, o uso do fogo, os poderes para comunicarem-se e engajarem-se em atividades que requeriam um certo nível de planejamento e cooperação, caracterizavam vantagens diferenciais sobre seus inimigos naturais. Além das necessidades básicas de sobrevivência, existiam as necessidades sociais. A família tornou-se a mais elementar unidade de relacionamento de grupos humanos, uma organização que fornecia tanto satisfação como novas responsabilidades. A sobrevivência da família tornou-se uma meta e eles descobriram que poderiam proteger-se melhor e aumentar seu bem-estar formando grupos ou tribos para ter vantagens mútuas na coleta de alimentos, na defesa própria e nas atividades de proteção familiar. Os povos primitivos descobriram também que as habilidades e conhecimentos deveriam ser transmitidos para a geração seguinte, além de perceberem a necessidade de regras e meios para garantir a viabilidade da organização. Desse modo, a atividade da administração sempre esteve presente na humanidade, seja individualmente ou de forma coletiva, para enfrentar os desafios e demandas de sua sobrevivência e desenvolvimento como espécie humana.

De acordo com Wren (1979), os povos, a administração e organizações evoluíram dentro de um contexto de vários valores culturais e institucionais ao longo da história. O desenvolvimento de um corpo de conhecimentos sobre como administrar também evoluiu dentro de uma moldura de facetas econômicas, sociais e políticas de várias culturas em cada época. Considera também que o pensamento administrativo é tanto um processo de entrada como de saída de um produto de seu ambiente cultural, tal como um sistema aberto.

O pensamento primitivo da administração foi dominado pelos valores culturais que eram antinegócio, antirealização e largamente antihumano. A industrialização não poderia emergir quando os povos estavam limitados às suas posições na vida e não podiam empreender nenhum projeto individual nem quando monarcas estabeleciam regras pelos ditadores centrais. Antes da primeira Revolução Industrial (1780 a 1860), as economias e sociedades eram essencialmente estáticas e, os valores políticos envolviam, por exemplo, tomar decisões unilateralmente. Não havia, praticamente, necessidade em desenvolver um corpo de pensamento administrativo sob as circunstâncias da não-industrialização.

Três forças interagiram e se combinaram para produzir uma nova era da industrialização (WREN, op. cit.): a) a ética protestante, b) a liberdade ética e c) a ética de mercado. A primeira foi um desafio para a autoridade central da Igreja e uma resposta às necessidades das pessoas de realizarem-se neste mundo; a liberdade ética refletiu o antigo conflito entre as formas de governo monolítico e representativo e a aspiração para proteger direitos individuais; c) a última (a ética de mercado), a luta entre o estado e o indivíduo, direitos humanos e processo do tributo versus a autocracia excêntrica, e a centralização versus descentralização.

O renascimento cultural estabeleceria as pré-condições para a industrialização e, subsequente, a necessidade por um corpo de conhecimento racional e sistematizado sobre como administrar. A emergência e o refinamento da economia de mercado exigiram que os administradores fossem mais criativos e melhores informados sobre como administrar melhor as organizações. O surgimento da moderna administração, conseqüentemente, teve que ser baseado em modos racionais de tomada de decisão e não mais poderia ser operada pela vontade de poucos. Essa mudança veio de forma lenta e evoluiu ao longo do tempo conforme foi mudando a cultura (WREN, op. cit.).

Apenas no início do século XX, quando as organizações começam a alcançar portes maiores e mais complexos, é que a administração começou a apresentar dificuldades e desafios até então intransponíveis para os seus dirigentes. Surge então a crescente necessidade de uma Teoria da Administração que oferecesse aos dirigentes das organizações as técnicas de

ataque aos problemas administrativos e as estratégias adequadas para a solução dos seus problemas. Assim, a administração começa a passar por fases de notável desenvolvimento e inovação.

2.2 O Conceito de Gerente e as Habilidades Necessárias para o Cargo

A atividade de administrar é antiga, mas estudos formais da disciplina Administração é relativamente nova. Com o advento dessa disciplina surgem diversos conceitos de gerentes, os quais são apresentados a seguir.

De acordo com Motta (2001, p. 6), que se baseia nas idéias dos pioneiros da Escola Clássica e da Administração Científica, “alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente todos os seus passos, organizar e coordenar as atividades de seus subordinados e comandar e controlar o seu desempenho”.

Wren (op. cit.) define a administração de forma abrangente como uma atividade na qual o gerente desempenha certas funções para obter efetiva aquisição, alocação e utilização de esforços humanos e recursos físicos a fim de realizar alguma meta.

Yoshio Hatakeyama, Presidente da Associação Japonesa de Gerenciamento – JMA, define gerente como “uma pessoa que realiza o seu intento mobilizando outras pessoas” (1995, p. 9).

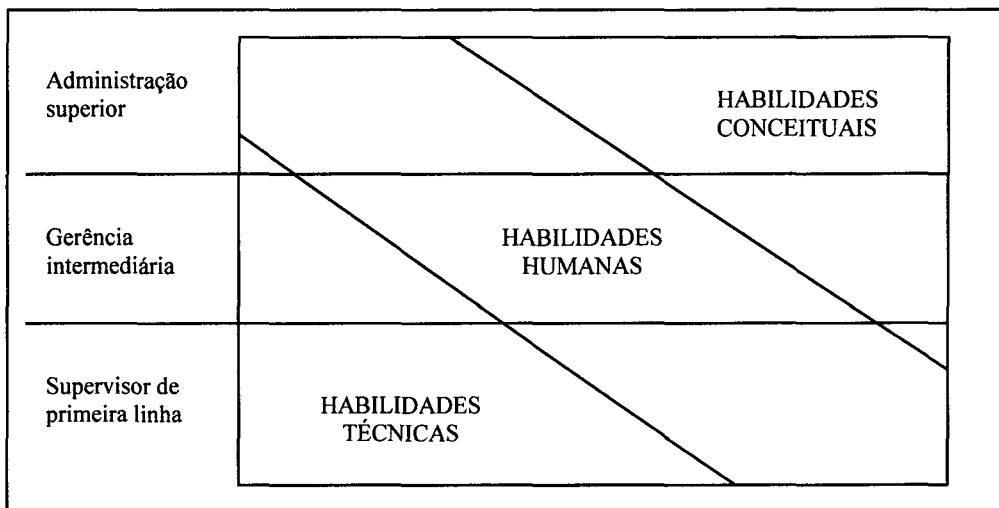
William Reddin (1981, p. 34) define o gerente como “uma pessoa que ocupa um cargo numa organização formal, sendo responsável pelo trabalho de uma outra pessoa pelo menos e tendo autoridade formal sobre essa pessoa”.

Para Antonio Maximiano (2000, p. 25) “a administração é um processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos”. As decisões são tomadas em processos de planejamento, organização, direção e controle. Os objetivos são os resultados esperados do sistema, enquanto os recursos são pessoas, informação e conhecimento, espaço, tempo, dinheiro e instalações.

A *Harvard Business Review* publicou em 1955 o artigo de Robert Katz - “As Habilitações de um Administrador Eficiente”. O autor revisou o artigo vinte anos depois e declarou que, aparentemente, não haveria muitas mudanças no enfoque inicialmente proposto. Passados outros vinte e poucos anos, as idéias centrais de Katz ainda merecem atenção pela contínua aceitação mostrada e na constante utilização de suas idéias. Katz estabeleceu três habilitações básicas necessárias para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo, ou seja, a habilidade técnica, a humana e a conceitual. Apresenta-se, a seguir, a síntese dessas três habilitações (MAXIMIANO, op. cit.):

- a) **Habilidade técnica:** relaciona-se com a atividade específica do gerente. Os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade fazem parte de sua habilidade técnica.
- b) **Habilidade humana:** abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. A capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas é a expressão da habilidade humana do gerente.
- c) **Habilidade conceitual:** envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e de usar o intelecto para formular estratégias. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

Figura 1 - Habilidades gerenciais, segundo Katz



Fonte: Maximiano, A.C.A. Teoria Geral da Administração, da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

Para Hersey e Blanchard (1976), a adequada combinação dessas habilidades varia à medida que um indivíduo sobe na escala hierárquica de posição de supervisão à posição de alta direção. À medida que se sobe na hierarquia, diminui a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta a necessidade de habilidade conceitual. Nos níveis inferiores, os supervisores precisam de considerável habilidade técnica para poder instruir e formar técnicos e demais subordinados (MAXIMIANO, op. cit.). Segundo Katz (*apud* HANDY, 1996), as habilidades conceituais seriam as mais difíceis de todas e as mais necessárias, por serem as que discernem o trajeto, definem os problemas e percebem as oportunidades e os nichos adequados e inesperados. Os líderes necessitam de habilidades conceituais, de percepção do que precisa ser feito e de capacidade de entusiasmar os outros. Enquanto as habilidades técnicas podem ser ensinadas, as habilidades humanas são mais complicadas; podem ser aprendidas, mas não ensinadas, aprendidas por experiência e auxiliadas por orientação e reflexão. A Figura 1 facilita a visualização das habilidades administrativas necessárias em vários níveis da organização, seja industrial ou comercial.

O professor canadense Henry Mintzberg foi outro pesquisador que contribuiu para o entendimento das habilidades gerenciais. As habilidades propostas por Mintzberg são: a) de relacionamento com colegas, b) de liderança, c) de resolução de conflitos, d) de processamento de informações, e) de tomar decisões em condições de ambigüidade, f) de alocação de recursos, g) de empreendedor e h) de introspecção. Para maiores informações vide Maximiano (op. cit).

2.3 Principais Teorias Administrativas

Ao longo do século XX, diversas teorias administrativas foram desenvolvidas, cada qual espelhando os pressupostos básicos predominantes da cultura de cada época e sempre em busca de soluções alternativas visando à otimização das funções, basicamente, produtivas. Para os propósitos desta pesquisa, abordar-se-ão apenas as mais relevantes teorias consideradas pelo autor, quais sejam:

- (a) A Abordagem Clássica da Administração
- (b) A Abordagem Humanística da Administração
- (c) A Abordagem Estruturalista da Administração (O Modelo Burocrático de Organização e a Teoria Estruturalista)
- (d) A Abordagem Comportamental da Administração (A Teoria Comportamental e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional) e
- (e) A Abordagem Sistêmica da Administração (A Teoria de Sistemas e a Teoria da Contingência).

A Tabela 1 (p. 13) apresenta as principais teorias administrativas desenvolvidas ao longo do século XX, os seus principais enfoques e em que predominou a ênfase na organização (na tarefa, na estrutura, na pessoa, no ambiente ou na tecnologia). Observa-se que essa tabela, embora facilite a visualização das correspondências entre a ênfase, as teorias administrativas desenvolvidas e seus principais enfoques, não é apresentada no rigor cronológico de seus respectivos desenvolvimentos.

2.3.1 A Abordagem Clássica da Administração

A Teoria Geral da Administração, de um modo geral, começou com o que se chama de “ênfase nas tarefas”, em que o enfoque estava voltado basicamente às atividades executadas pelos operários em uma fábrica. Dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos a

Tabela 1 - Principais teorias administrativas e seus principais enfoques

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais Enfoques
nas Tarefas	Administração Científica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Racionalização do Trabalho no Nível Operacional
na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização Formal ▪ Princípios Gerais da Administração ▪ Funções do Administrador
	Teoria da Burocracia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização Formal Burocrática ▪ Racionalidade Organizacional
	Teoria Estruturalista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Múltipla Abordagem: Organização Formal e Informal, Análise Intra-Organizacional e Análise Interorganizacional
nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização Informal ▪ Motivação, Liderança, Comunicações e Dinâmica de Grupo
	Teoria do Comportamento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilos de Administração ▪ Teoria das Decisões ▪ Integração dos Objetivos Organizacionais e Individuais
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudança Organizacional Planejada ▪ Abordagem de Sistema Aberto
no Ambiente	Teoria Estruturalista Teoria Neo-Estruturalista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise Intra-Organizacional e Análise Ambiental ▪ Abordagem de Sistema Aberto
	Teoria da Contingência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise Ambiental ▪ Abordagem de Sistema Aberto
na Tecnologia	Teoria da Contingência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administração da Tecnologia ▪ (Imperativo Tecnológico)

Fonte: CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração, abordagens prescritivas e normativas da administração, São Paulo: Makron Books, vol. 1, 4ª edição, 1993.

respeito do assunto, criando duas escolas: A teoria desenvolvida nos Estados Unidos pelo americano Frederick Winslow Taylor chamou-se de Administração Científica e originou-se da chamada Escola da Administração Científica. Enquanto que a teoria desenvolvida pelo europeu Henry Fayol, na França, é a chamada Corrente Anatômica e Fisiologista de Organização. Essa escola era formada, principalmente, por executivos de empresas. Taylor preocupou-se, exclusivamente, com as técnicas de racionalização do trabalho do operário através do estudo de tempos e movimentos. Ele fez diversas experiências e estudos, sempre iniciando pelo trabalho do operário e, mais tarde, pôde generalizar as suas conclusões para a organização como um todo. Sua teoria, de modo geral, seguiu o caminho de baixo para cima e das partes para o todo.

Taylor defendia cinco princípios básicos que podem ser condensados como se segue (MORGAN, 1996, p. 32):

1. Transfira toda a responsabilidade da organização do trabalho do trabalhador para o gerente;
2. Use métodos científicos para determinar a forma mais eficiente de fazer o trabalho;
3. Selecione o trabalhador para fazer o trabalho eficientemente;
4. Treine o trabalhador para fazer o trabalho eficientemente e

5. Fiscalize o desempenho do trabalhador para assegurar que os resultados sejam atingidos.

Uma das principais características da administração científica é o conceito de *homo economicus*, que segundo Etzioni (1967, p. 65), “existe a presunção de que o homem é influenciado profundamente por recompensas e sanções salariais e financeiras”. O incentivo monetário, apesar de importante, não se revela suficiente para promover a satisfação dos trabalhadores. O reconhecimento do trabalho, os incentivos morais e a auto-realização são aspectos fundamentais que a administração científica desconsidera (FERREIRA, 2001).

A Escola de Administração Científica teve, além de Taylor, as contribuições de outros engenheiros, como Henry Lawrence Gantt, Franck Buncker Gilbreth, Harrington Emerson, Henry Ford e Carl Georg Lange Barth.

Por outro lado, a corrente dos Anatomistas e Fisiologistas de Organização, inicialmente desenvolvida na França com os trabalhos pioneiros de Fayol, teve como preocupação básica aumentar a eficiência da empresa através da forma e disposição das diversas unidades organizacionais e de suas inter-relações estruturais. Como a ênfase foi na anatomia (estrutura) e na fisiologia da organização (funcionamento), essa abordagem é de cima para baixo e do todo para as suas partes ao contrário da abordagem de Taylor, que foi de baixo para cima (WAHRLICH, 1986).

Os quatorze princípios básicos de Fayol, que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor, são sintetizadas a seguir (FERREIRA, op. cit., p. 14):

1. *Divisão de trabalho* – a especialização de todos na organização aumenta a produtividade.
2. *Autoridade e responsabilidade* – autoridade é o direito dos superiores de dar ordens; responsabilidade é a contrapartida da autoridade.
3. *Unidade de comando* – um empregado deve receber ordens de apenas um superior.
4. *Unidade de direção* – o controle único, com a aplicação de um plano de atividades com os mesmos objetivos.
5. *Disciplina* – necessidade de se estabelecer normas de conduta e de trabalho, válidas para todos.
6. *Prevalência dos interesses gerais* – sobre os interesses individuais.
7. *Remuneração* – deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da organização.
8. *Centralização* – as atividades cruciais da organização e a autoridade devem ser centralizadas.
9. *Hierarquia* – defesa da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.
10. *Ordem* – em toda a organização, preservar um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.
11. *Equidade* – a justiça deve prevalecer, justificando a lealdade e a devoção de todos à empresa.
12. *Estabilidade dos Funcionários* – para garantir o desempenho organizacional e o moral do grupo.
13. *Iniciativa* – deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.
14. *Espírito de corpo* – com comunicação na equipe e consciência para defenderem seus propósitos.

Embora Taylor e Fayol tenham nascido em continentes diferentes, não tenham se comunicado entre si e tenham partido de pontos de vista opostos, suas idéias constituíram os alicerces da chamada Teoria Clássica ou Teoria Tradicional da Administração cujos postulados dominaram aproximadamente as quatro primeiras décadas do século XX.

A Escola dos Anatomistas e Fisiologistas de Organização teve como principais seguidores das idéias de Fayol, executivos de empresas como James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, Henry Niles e Leonard White.

2.3.1.1 Apreciação crítica à abordagem clássica da administração

Os princípios defendidos por Taylor são freqüentemente vistos, segundo Morgan (1996), como os mais perniciosos, pois, efetivamente, dividem o trabalhador, defendendo a separação entre mãos e cérebro, configurando bem a visão do homem como parte da máquina, enfim, a organização vista como máquina.

Ferreira (op. cit. considera a obsessão pelo comando, a empresa como sistema fechado e a manipulação dos trabalhadores como as questões mais prejudiciais aos trabalhadores.

A acolhida às idéias de Taylor teve altos e baixos. Enquanto na indústria e no governo despertavam entusiasmo, entre os trabalhadores, a imprensa e os políticos provocavam reações desfavoráveis. Os dois receios principais advindos desses segmentos da sociedade fundamentavam-se em: a) o aumento da eficiência provocaria o desemprego e b) a administração científica nada mais era do que uma técnica para fazer o operário trabalhar mais e ganhar menos (MAXIMIANO, op. cit., p. 173).

2.3.2 A Abordagem Humanística da Administração

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos como consequência imediata das conclusões obtidas na Experiência Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Basicamente, foi um contraponto à Teoria Clássica da Administração cuja preocupação básica era dar a “ênfase nas tarefas” para só depois passar a dar a “ênfase nas pessoas”. Apesar de os princípios da teoria clássica não terem sempre sido pacificamente aceitos, principalmente, pelos trabalhadores e sindicatos americanos a sua hegemonia perdurou por cerca de quarenta anos.

Basicamente, o divisor de águas entre as duas teorias foi a Experiência de Hawthorne, desenvolvida pelo Conselho Nacional de Pesquisas, em uma fábrica da *Western Electric Company* situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, entre 1927 e 1932. Essa experiência, que foi desenvolvida em quatro etapas, forma os princípios básicos dessa abordagem, e tem como principais conclusões (FERREIRA, op. cit., págs. 27-28):

1. *Integração e comportamento sociais* – os aspectos sociológicos, psicológicos e emocionais são mais importantes do que os técnicos. O papel da integração grupal é primordial para o bem-estar psicoemocional dos trabalhadores. Agem como membros de grupos.
2. *Participação nas decisões* – o trabalhador é um ser pensante; ele deve estar sujeito a um controle de resultados mas não a uma supervisão estrita da tarefa. A participação estimula a iniciativa dos funcionários e aumenta a produtividade.
3. *Homem social* – o comportamento dos trabalhadores está condicionado não somente a aspectos biológicos mas também a normas e padrões sociais. A motivação econômica passa a ser secundária; são prioritárias a necessidade de reconhecimento, aprovação social e a participação.
4. *Conteúdo do trabalho* – os simples e repetitivos são monótonos e negativos para a motivação do trabalhador. As tarefas devem ser estimulantes, incentivando o trabalhador a se interessar pela produtividade e qualidade do que desenvolve.

Etzioni corrobora com Ferreira sobre as descobertas de Mayo e seus colaboradores, sintetizando-as da seguinte forma (ETZIONI, 1984, p. 43):

- a) o volume do trabalho executado por um operário é determinado por sua capacidade social, e não física;
- b) as recompensas não-econômicas desempenham um papel central na determinação da motivação e felicidade do trabalhador;
- c) a maior especialização não é a forma mais eficiente de divisão de trabalho; e
- d) os trabalhadores não reagem à administração e suas normas e recompensas como indivíduos, mas como membros de grupos.

Pelo que se pode verificar das duas correntes de pensamento expostas até aqui, pode-se afirmar que na Administração Científica a motivação humana do empregado estava simplesmente centrada em recompensas econômicas e em produzir mais para ter uma remuneração maior. A organização caracterizava-se por uma divisão de trabalho claramente definida, com um pessoal muito especializado e pronunciada hierarquia de autoridade. Por outro lado, na escola de Relações Humanas, a pessoa humana é motivada essencialmente pela necessidade de ser reconhecida no seu meio e de estar junto com outros. Essa escola acentuou também os elementos emocionais, não-planejados e irracionais do comportamento na organização. Descobriu ainda o significado para a organização da amizade e de agrupamento social dos trabalhadores. E, por fim, indicou a importância da liderança, da comunicação e da participação emocional na organização (ETZIONI, op. cit., p. 27).

O único ponto em comum entre a Administração Científica e a Teoria das Relações Humanas é que ambas procuraram a racionalidade da organização e a busca de felicidade humana (ETZIONI, op. cit., p. 52).

Com o advento da Teoria das Relações Humanas, os estudiosos passam agora a falar em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc., contestando os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho e departamentalização. A visão do engenheiro e do técnico cede lugar ao psicólogo e ao sociólogo. A felicidade humana vista pelo prisma do *homo economicus*, é substituída pelo

homo social, sob o qual o homem é motivado por recompensas sociais, simbólicas e não materiais. Para Lawrence e Lorsch,

cada uma dessas teorias se aplica a determinadas condições e situações ambientais: em termos simplificados, a teoria clássica tende a valer para condições e situações mais estáveis, enquanto a teoria das relações humanas parece mais apropriada às condições e situações dinâmicas ... uma teoria não poderia deslocar a outra (LAWRENCE e LORSCH, 1973, p. 206).

2.3.2.1 Apreciação Crítica da Teoria das Relações Humanas

A abordagem humanística, igualmente às teorias anteriormente desenvolvidas, também foi alvo de críticas. Ferreira apresenta em sua análise crítica os seguintes pontos (FERREIRA, op. cit, págs. 31-33): a) superficialidade no trato com o tema, negando o conflito entre empresa e trabalhadores; b) restrição de variáveis e de amostra apenas a fábricas, impossibilitando a generalização a outros tipos de organização. A defesa de um *homo social* pecava por não considerar o meio social como apenas um dos fatores que influenciam o comportamento das pessoas na empresa; c) concepção utópica do trabalhador (feliz e integrado ao ambiente de trabalho): negação das constatações práticas de que existem operários infelizes e produtivos e outros felizes e improdutivos. Felicidade e produtividade não são, portanto, diretamente proporcionais; d) ênfase excessiva nos grupos informais: a importância da integração grupal como fator de aumento da produtividade foi supervalorizada; além de ser limitada, representa apenas um dos fatores capazes de alterar o nível de produtividade dos trabalhadores e) espionagem disfarçada: a abertura de um espaço para a expressão dos trabalhadores passou a ser uma forma de administração - espionar suas idéias e insatisfações, inteirando-se previamente dos movimentos reivindicatórios acabou por deturpar seus objetivos declarados e f) a ausência de novos critérios de gestão: indicando de forma mais prática o que deve ou não ser feito para se obter os melhores resultados. Paralelamente, não apresentou uma visão sócio-econômica realista das relações empresa-funcionários.

2.3.3 A Abordagem Estruturalista da Administração

Na Abordagem Estruturalista da Administração, observar-se-á apenas os pontos relevantes dessa abordagem, ou seja, o surgimento do modelo burocrático de organização e a teoria estruturalista.

2.3.3.1 O Modelo Burocrático de Organização

O sociólogo alemão Max Weber foi considerado o primeiro teórico das organizações, estudando-as sob o ponto de vista estruturalista e preocupando-se, fundamentalmente, com a sua racionalidade, ou seja, com a relação dinâmica entre os meios e recursos utilizados e os objetivos alcançados pelas organizações. Suas idéias se condensam na medida em que a

sociedade avança para viver uma forma de sociedade de organizações. A partir desse momento, a abordagem estruturalista se impõe sobre as abordagens clássica e de relações humanas, pois ambas abordagens que a precederam mostraram ser insuficientes para atender às questões organizacionais que se tornavam gradativamente mais complexas.

Para Weber, a organização é, por excelência, a burocracia, ou seja, uma forma de organização apta para realizar racionalmente o trabalho através de uma detalhada divisão de tarefas, onde impera a especialização funcional que estabelece uma hierarquia bem delimitada e tendo um conjunto de normas e regulamentos preestabelecidos que definem os direitos e deveres dos seus participantes. Weber não definiu a burocracia, mas preferiu enumerar as suas características, ele não considerou a burocracia como um tipo de sistema social, mas como um tipo de poder.

Segundo Max Weber (*apud* CAMPOS, 1978, p. 15-16), a construção do tipo ideal de organização burocrática tem como fundamento as seguintes idéias interdependentes:

- 1) que toda norma legal pode ser estabelecida por acordo ou imposição, visando a fins utilitários ou valores racionais – ou ambos;
- 2) sistema integrado de normas abstratas e sua aplicação;
- 3) a pessoa que representa tipicamente a autoridade ocupa um “cargo”; está subordinada a uma ordem impessoal para a qual se orientam suas ações;
- 4) a pessoa que obedece à autoridade o faz, apenas na qualidade de “membro” da associação. O que é obedecido é “a lei”; e
- 5) de acordo com o ponto 3, os membros, enquanto obedientes àquele que representa a autoridade, não devem obediência a ele como indivíduo, mas à ordem impessoal.

O sociólogo alemão apresentou as características da burocracia como um tipo ideal, um modelo construído analiticamente e extraído de observações sistemáticas de muitas burocracias. O autor reconheceu que as características podem estar presentes em estruturas burocráticas em graus variados, como é evidenciado pelo uso de frases qualificativas tais como “mais ou menos”, “normalmente” e “geralmente” (ALDRICH, 1979). Para Maximiano (2000), o tipo ideal de Weber não é um modelo prescritivo, mas uma abstração descritiva. Weber tinha como escopo de suas pesquisas as organizações com estruturas administrativas grandes, como a Igreja, o Exército, partidos políticos nos Estados Unidos, os dispositivos de governo dos impérios Romano e Egípcio ou o partido social democrata na Alemanha. Na realidade, pode-se dizer que os cientistas sociais, ao estudarem as organizações, desagregaram a imagem weberiana de um tipo ideal de burocracia em suas partes componentes e usaram-na como variáveis ao analisar as estruturas organizacionais. Como foram adaptadas às demandas da pesquisa, as variáveis foram separadas do seu contexto original (HALL, 1963, *apud* ALDRICH, 1979, p. 9-10).

O principal mérito da burocracia está na sua eficiência técnica devido à ênfase que dá à precisão, rapidez, controle técnico, continuidade, discricção e por suas ótimas quotas de produção. A estrutura está concebida para eliminar por completo as relações do tipo pessoal e as considerações emocionais (MERTON, *apud* CAMPOS, 1978, p. 110).

Dentro da Teoria da Burocracia, as principais figuras que se destacaram, além de Max Weber, o criador e inspirador dos demais seguidores, foram Robert K. Merton, Philip Selznick, Alvin Gouldner, Peter M. Blau, Richard Scott, Reinhard Bendix, Robert Michels, Terence Hopkins etc.

Para completar a Abordagem Estruturalista da Administração, será apresentada, a seguir, a Teoria Estruturalista.

2.3.3.2 A Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista representa um desdobramento da Teoria da Burocracia e uma pequena aproximação em direção à Teoria das Relações Humanas. O estruturalismo traz como novidade a preocupação exclusiva com as estruturas, em prejuízo de outros modos, para se compreender a realidade. Ou seja, a totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são as características básicas do estruturalismo.

Ao analisar a visão de “harmonia” dos autores da Escola de Relações Humanas, os Estruturalistas reconheceram, inteiramente, e pela primeira vez, o dilema da organização (ETZIONI, 1984, p. 55): as tensões inevitáveis - que podem ser reduzidas, mas não eliminadas – entre as necessidades da organização e as necessidades de seu pessoal; entre a racionalidade e a irracionalidade; entre disciplina e autonomia; entre relações formais e informais; entre administração e trabalhadores ou, mais genericamente, entre posições e divisões. Blau e Scott, numa linha semelhante, concentram sua análise dos dilemas entre ordem e liberdade, que se revelam num processo dialético de desenvolvimento a partir das tensões entre planejamento e iniciativa, orientação burocrática e profissional, coordenação e comunicação (MOTTA, 2001). Etzioni, autor tipicamente estruturalista, que, insatisfeito, evoluiu posteriormente para a integração sistêmica, salienta que: “encontrar equilíbrio entre os elementos racionais e não racionais do comportamento humano constitui um ponto principal da vida, da sociedade e do pensamento moderno. Constitui também o problema central da Teoria Organizacional” (ETZIONI, 1967, p. 22). Enquanto a corrente humanista se concentrou apenas em organizações industriais e comerciais, os Estruturalistas estudaram também hospitais e prisões, igrejas e exércitos, serviços de assistência social e escolas,

ampliando o alcance da análise de organização a fim de atender aos mais variados tipos existentes de organização.

Os principais expoentes da Teoria Estruturalista foram Victor A. Thompson, Amitai Etzioni, Peter M. Blau, W. Richard Scott, Burton R. Clark, Jean Viet, além dos autores da Teoria da Burocracia, também considerados estruturalistas por pesquisadores.

Embora a Teoria Estruturalista tenha ampliado a sua análise e visão de organização e tenha buscado a integração dos conceitos clássicos e humanísticos, ela foi foco de crítica dos estudiosos de organização. Essa apreciação crítica é apresentada a seguir.

2.3.3.3 Apreciação Crítica da Abordagem Estruturalista

Vários autores apresentam suas idéias a respeito da abordagem estruturalista, entre eles, Merton (*apud* CAMPOS, 1978) ressalta a aplicação do conceito de Veblen de incapacidade treinada, a psicose ocupacional de Dewey e a deformação profissional de Warnotte. Estes conceitos são efeitos das regras burocráticas sobre a personalidade, pois o participante trabalha em função dos regulamentos e não em função dos objetivos que foram realmente estabelecidos (KATZ e KAHN, 1970). Para Etzioni (1967), a incapacidade treinada refere-se a situações em que a habilidade da pessoa funciona como inadequações ou becos sem saída. Tanto Merton como Etzioni reproduzem a definição de “mudar certas condições”, expressa pelo exemplo de Burke (*apud* ETZIONI, 1967, p. 61) ao adotar o exemplo da facilidade de se condicionar galinhas para que o som de um sino chamem-nas para comer, e o mesmo sino poderá servir depois para chamar as galinhas treinadas para a morte, quando reunidas para serem decapitadas.

Ferreira (*op. cit*) relaciona as críticas ao movimento burocrático, principalmente daqueles que defendem a maior liberdade e autonomia do indivíduo para o melhor desempenho organizacional: a) a limitação da espontaneidade, b) a despersonalização do relacionamento, c) a substituição dos objetivos por normas e d) o conflito entre o público e funcionários.

2.3.4 A Abordagem Comportamental da Administração

A Abordagem Comportamental da Administração será desenvolvida através de duas teorias, a Teoria Comportamental da Administração e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A ênfase, igualmente à pioneira Teoria das Relações Humanas, predomina nas pessoas, porém dentro de um contexto organizacional. Essa abordagem aprofunda o estudo baseado no comportamento humano nas organizações cuja preocupação maior desloca-se de estrutura para processos, buscando soluções democráticas e flexíveis para os problemas

organizacionais, tendo tido contribuições das ciências comportamentais, especificamente da psicologia organizacional.

2.3.4.1 Teoria Comportamental da Administração

A Teoria Comportamental ou Teoria Behaviorista surgiu na década de 50, inicialmente nos Estados Unidos, como um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, desenvolvendo uma nova visão da teoria administrativa baseada no comportamento humano nas organizações. Comparativamente às abordagens das diversas teorias apresentadas anteriormente, que se dedicavam mais aos aspectos normativos e prescritivos, a Teoria Comportamental adota posições explicativas e descritivas.

Um dos precursores dessa Teoria foi Chester Barnard, tendo como grandes influenciadores Herbert Simon, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris e James March. Dentro do campo específico da motivação humana destacam-se Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland.

Para explicar o comportamento organizacional, o estudo do comportamento individual das pessoas torna-se relevante, sendo necessário, a priori, conhecer como se desenvolve a motivação humana.

Maximiano (op. cit) apresenta a teoria da motivação de Maslow, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide, em que, na base estão as necessidades mais baixas (necessidades básicas ou fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (necessidades secundárias ou de auto-realização).

As necessidades básicas podem ser abertas em dois níveis: o primeiro, em que se encontram as necessidades fisiológicas (alimentação, sono e repouso, abrigo ou desejo sexual) e o segundo, no qual estão as necessidades de segurança (busca de proteção contra a ameaça ou privação e a fuga ao perigo). O primeiro está relacionado com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. O segundo surge quando o primeiro nível (necessidades fisiológicas) está relativamente atendido.

As necessidades secundárias, na seqüência dos dois primeiros níveis, podem ser subdivididas em três níveis hierárquicos para cima, quais sejam, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização. As necessidades sociais surgem no comportamento quando as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão as necessidades de associação,

de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e de amor. As necessidades de estima são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se auto-avalia. Envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, as necessidades de aprovação social e de respeito, de status, de prestígio e de consideração. Envolvem ainda o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. As necessidades de auto-realização são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades que cada pessoa possui, de poder realizar o seu próprio potencial e de continuamente autodesenvolver-se.

Para Campos (1992), o ser humano tem necessidades básicas que devem ser satisfeitas simultaneamente. No entanto, quando o homem está ainda num estado muito primitivo de ter suas necessidades básicas atendidas, ele dará mais importância às necessidades fisiológicas que as outras e assim por diante. Em cada estágio haverá ênfase em uma das necessidades, mas todas estarão presentes sempre em cada pessoa.

Outro estudioso sobre a motivação humana é o psicólogo americano Frederick Herzberg, que formulou a chamada *Teoria dos dois fatores* para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Os fatores formulados por ele são os higiênicos e os motivacionais.

Os fatores higiênicos, segundo Aquino (1980), são aqueles voltados para atender às necessidades básicas de natureza material e fisiológica da mão-de-obra. São os estímulos corriqueiros. Para Chiavenato (1993), os fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Essas condições são administradas e decididas pela empresa e estão fora do controle das pessoas. Chiavenato citando a pesquisa de Herzberg, diz que quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação; quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, provocam a insatisfação dos empregados. Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg chamou-os de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos, evitando apenas a insatisfação, mas não chegam a provocar a satisfação. Cita-se como exemplo o salário, os benefícios sociais, o estilo gerencial, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, regulamentos internos etc.

Os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, continua Chiavenato, são relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Esses fatores estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Esses fatores envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Herzberg salienta que o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional e, da mesma forma, o oposto da insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.

As teorias de motivação de Maslow e de Herzberg apresentam pontos de concordância em vários aspectos do comportamento humano. Os fatores higiênicos de Herzberg referem-se às necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivacionais referem-se às chamadas necessidades secundárias (necessidades de estima e de auto-realização). A figura 2 (p. 24) apresenta essas similaridades.

David McClelland é outro autor que se dedicou ao estudo da motivação humana. Ele identificou três importantes necessidades na dinâmica do comportamento humano, a saber (MAXIMIANO, op. cit., p. 313):

- a) *necessidade de realização*: é a necessidade de sucesso, avaliado segundo um padrão pessoal de excelência;
- b) *necessidade de afiliação*: é a necessidade de relacionamento e amizade e
- c) *necessidade de poder*: é a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas.

Como resultado de seus estudos, McClelland concluiu que as pessoas com necessidades comuns apresentam algumas características comuns. No que tange à necessidade de realização, por exemplo (FERREIRA, op. cit., p. 47-48):

- a) só reagem bem a um objetivo quando participam de sua formulação;
- b) ao formular suas metas, tendem a optar pelas realistas mas moderadamente difíceis; e
- c) estão mais preocupadas com a realização pessoal do que com recompensas externas.

A originalidade do trabalho de McClelland também reside, segundo Ferreira (op. cit.), na busca de correlações entre as necessidades e as características sócio-políticas de vários países, dentro do contexto de um estudo acerca da motivação humana.

Um dos estudos significativos sobre a motivação no trabalho foi conduzido por Chris Argyris, da Universidade de Harvard. Esse pesquisador estudou os efeitos da organização na vida dos indivíduos e concluiu que as restrições impostas pela estrutura formal aos empregados geram resistências e desestímulos para o trabalho (AQUINO, 1980). Identificou três fatores que levam a organização a frustrar os empregados: a estrutura formal, a liderança impositiva e os controles administrativos.

De acordo com Aquino (op. cit.), a motivação no trabalho tem raízes no próprio indivíduo, na organização e no ambiente externo (conjuntura política, econômica e social do país e do mundo), sendo mais produtivos os estudos motivacionais analisados no contexto global e não como simples manifestação da personalidade.

Figura 2 - Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg

Hierarquia de necessidades de Maslow			Fatores	Fatores de higiene-motivação de Herzberg
Não-Satisfação	Hierarquia de Necessidades	Satisfação		
Insucesso na profissão Desprazer no trabalho	Auto-realização	Sucesso na profissão Prazer no trabalho	Motivacionais	Conteúdo do Cargo (como o indivíduo se sente em relação a seu cargo)
Baixo status Baixo salário Sensação de iniquidade	Estima (ego)	Interação facilitada pelo arranjo físico Prestígio na profissão		<ol style="list-style-type: none"> 1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade
Baixa interação e relacionamento com colegas, chefia e subordinados	Sociais (amor)	Elevada interação e relacionamento com colegas, chefia e subordinados	Higiênicos	Contexto do Cargo (como o indivíduo se sente em relação à sua empresa)
Tipo de trabalho e ambiente de trabalho mal-estruturados Política da empresa imprevisíveis	Segurança	Tipos de trabalho e ambiente de trabalho bem-estruturados Políticas estáveis e previsíveis da empresa		<ol style="list-style-type: none"> 1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais
Confinamento do local de trabalho Remuneração inadequada	Fisiológicas	Remuneração adequada para a satisfação das necessidades básicas		

Fonte: Adaptado das figuras 15.5 e 15.8 de CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração, abordagens prescritivas e normativas da administração, São Paulo: Makron Books, vol. 2, 4ª edição, 1993.

A motivação no trabalho deve ser objeto de estudo constante. É necessário buscar a integração dos objetivos pessoais e os objetivos da organização, em cada contexto, pois, na conjuntura atual, o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo.

Além do enfoque sobre a questão motivacional e do desenvolvimento dos estilos de administração, a Teoria Comportamental procurou explicar o comportamento humano nas organizações através da teoria de decisão, sendo Herbert Simon o pioneiro no estudo dessa teoria.

Segundo March e Simon, a organização é tida como um sistema de decisões no qual o indivíduo participa racional e conscientemente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais (MARCH e SIMON, 1972). Se ele escolhe os meios mais apropriados para alcançar um determinado fim, a decisão é considerada racional. A racionalidade, portanto, reside na escolha dos meios (estratégia) mais adequados para o alcance de determinados fins (objetivos), no sentido de obter os melhores resultados.

Simon (1965) salienta que o processo decisório começa com o indivíduo e permite-lhe solucionar problemas ou se defrontar com situações. O autor afirma que a subjetividade nas decisões individuais é muito grande e enumera os seguintes pontos:

- a) *racionalidade limitada*: para tomar decisões a pessoa tem apenas parte das informações da situação para analisá-la e avaliá-la ou apenas alguns aspectos dela;
- b) *imperfeição nas decisões*: o critério norteador empregado na decisão é a eficiência, isto é, a obtenção dos resultados máximos com meios limitados;
- c) *relatividade das decisões*: a escolha de uma alternativa qualquer implica a renúncia das demais alternativas, sendo a mesma apenas satisfatória;
- d) *hierarquização das decisões*: nunca as pessoas têm, de uma maneira consciente, uma idéia completa dessa hierarquia, sendo os objetivos finais muitas vezes formulados de maneira obscura e contraditória;
- e) *racionalidade administrativa*: o comportamento dos indivíduos nas organizações é planejado, orientado para alcançar objetivos previamente definidos e
- f) *influência organizacional*: a organização retira de seus participantes a faculdade de decidir, substituindo-a por um processo decisório previamente estabelecido.

Tal como ocorreu em outras abordagens anteriormente enfocadas, no tocante aos modelos de homem, a teoria comportamental enfatizou, segundo Simon (1965), o homem administrativo, considerando-o apenas a maneira satisfatória e não a melhor maneira de fazer um trabalho, sendo o comportamento administrativo, satisficente (“*satisficer*”), e não otimizante, dado que toma decisões, sem poder procurar todas as alternativas possíveis.

Para completar a Abordagem Comportamental da Administração, será exposta, a seguir, a Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

2.3.4.2 Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.)

A partir da Teoria Comportamental, surge o movimento do Desenvolvimento Organizacional (DO). Na década de 60, um grupo de cientistas sociais nos EUA desenvolveu trabalhos que foram significativos para a implementação do desenvolvimento planejado das organizações. Esse movimento caracterizava-se como um complexo conjunto de idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de propiciar o crescimento e desenvolvimento organizacional, segundo as suas potencialidades.

Bennis (1972), em sua obra *Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*, apresenta quatro condições básicas que deram origem ao Desenvolvimento

Organizacional: a) uma transformação rápida e inesperada do ambiente organizacional; b) o aumento do tamanho das organizações; c) a diversificação e complexidade da tecnologia moderna, exigindo íntima integração entre atividades e pessoas e d) uma mudança no comportamento administrativo, relativa aos novos conceitos de homem, de poder e de valores organizacionais.

O desenvolvimento organizacional teve como principais figuras alguns behavioristas a caminho da Teoria de Sistemas, destacando-se como fundadores desse movimento, Richard Beckhard, Leland Bradford, Edgar Schein, Warren Bennis, Paul Lawrence, Jay Lorsch, Chris Argyris, Robert Blake e Jane Mouton.

Com relação ao significado do DO, Bennis (1972) caracteriza-o como sendo uma resposta às mudanças, uma complexa estratégia educacional que tem por objetivo as alterações de crenças, atitudes, valores e estrutura das organizações, de modo que possam melhor adaptar-se aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudanças. Para Schein (1992, *apud* Ferreira, 2001, p. 76), DO é um processo de mudança planejada, conduzido a partir do topo da hierarquia organizacional, que considera os aspectos técnicos e humanos da organização e utiliza consultores internos ou externos no planejamento e implementação das mudanças a serem feitas. Pode envolver mudança cultural ou a construção de um time de executivos mais efetivo, ou a redução de problemas específicos de relacionamento intergrupar.

Os aspectos que permeiam a compreensão do desenvolvimento organizacional, segundo Beckhard (1972), consistem em uma visão global da organização em que o sistema a ser modificado refere-se à organização complexa e total, exigindo um esforço planejado, abrangendo toda a organização na busca de um aumento de eficácia e saúde organizacional, através de intervenções planejadas.

Blake e Mouton (1988) destacaram que o desenvolvimento organizacional visa à efetivação da mudança, fazendo necessária a elaboração de um plano estratégico que vise à melhoria e à mobilização de recursos, a fim de realizar um diagnóstico sistemático da organização como passo inicial. Tais características ficam evidentes quando apresentam o DO, como um modo sistemático de atingir um ideal de excelência corporativa, através da elaboração de um plano com conceitos e estratégias, táticas e técnicas, visando levar a organização a uma situação de excelência.

Stoner (1985) afirma que o DO trabalha com mudanças tecnológicas e estruturais, mas seu enfoque primário é a mudança comportamental e da natureza e qualidade de suas relações de trabalho. Para esse autor o DO trata de mudanças mais abrangentes e a longo prazo, visando a

que toda a organização passe para um nível de melhor funcionamento e, simultaneamente, melhore o desempenho e a satisfação dos indivíduos no contexto organizacional.

Lobos (1979) apresenta em seu livro *Administração de Recursos Humanos* o trabalho de French e Beel que consideram o DO como um programa educacional de longo prazo, orientado no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma administração mais colaborativa e eficaz da cultura organizacional, com a assistência de um agente de mudanças ou catalisador, utilizando-se da teoria e tecnologia pertinentes à ciência do comportamento organizacional. Para esses autores, que corroboram com o pensamento dos autores citados anteriormente, e indo inclusive um pouco além ao considerarem que o DO é ao mesmo tempo: (a) é um processo contínuo e interativo; (b) é uma estratégia normativa de mudanças; (c) é uma forma de ciência do comportamento aplicado; (d) é uma abordagem sistêmica da mudança organizacional; (e) focaliza preferencialmente o grupo de trabalho; (f) planeja mudanças a partir de dados concretos; (g) baseia-se na experiência e h) enfatiza o planejamento e a formação de metas.

Através desta breve exposição de estudiosos da teoria do desenvolvimento organizacional, observa-se que as turbulências de um mercado em constante mutação, seja através de seus produtos ou da mudança de comportamento dos consumidores, são capazes de colocar as organizações produtivas em situação difícil, se as mesmas não estiverem preparadas para antecipar as mudanças. Por essa razão, Beckhard (1972) apresenta alguns indicadores de necessidades de mudanças, que podem vir a subsidiar os programas de DO: (a) modificar estratégias administrativas; (b) desenvolver um clima mais consistente entre as necessidades individuais e as necessidades constantemente mutáveis do ambiente; (c) favorecer a mudança de normas culturais; (d) identificar a necessidade de mudanças de estruturas; (e) favorecer o programa de fusão, seja de empresas ou de divisões de empresas; (f) motivar equipes de trabalho; e (g) adotar a um novo ambiente de trabalho, seja pela mudança de produto ou de mercado.

Existem diversas técnicas de intervenção de DO disponíveis. O sucesso das intervenções dependerá do acerto na escolha da estratégia, considerando a participação de todos os membros da organização, sem qualquer vinculação ao seu nível hierárquico, função ou tempo de empresa. Ferreira (op. cit, p. 83-89) relaciona as seguintes tecnologias de DO: a) atividades de diagnóstico, b) atividades de formação de equipe, c) atividades intergrupais, d) atividades de educação e treinamento, e) análise do campo de forças, f) atividades tecno-estruturais, g) atividades de consultoria de processo, h) atividades de DO *Grid*, i) atividades

de orientação e aconselhamento e j) atividades de planejamento e estabelecimento de metas. Para efeito de ilustração apresentar-se-á apenas a grade gerencial de Blake e Mouton.

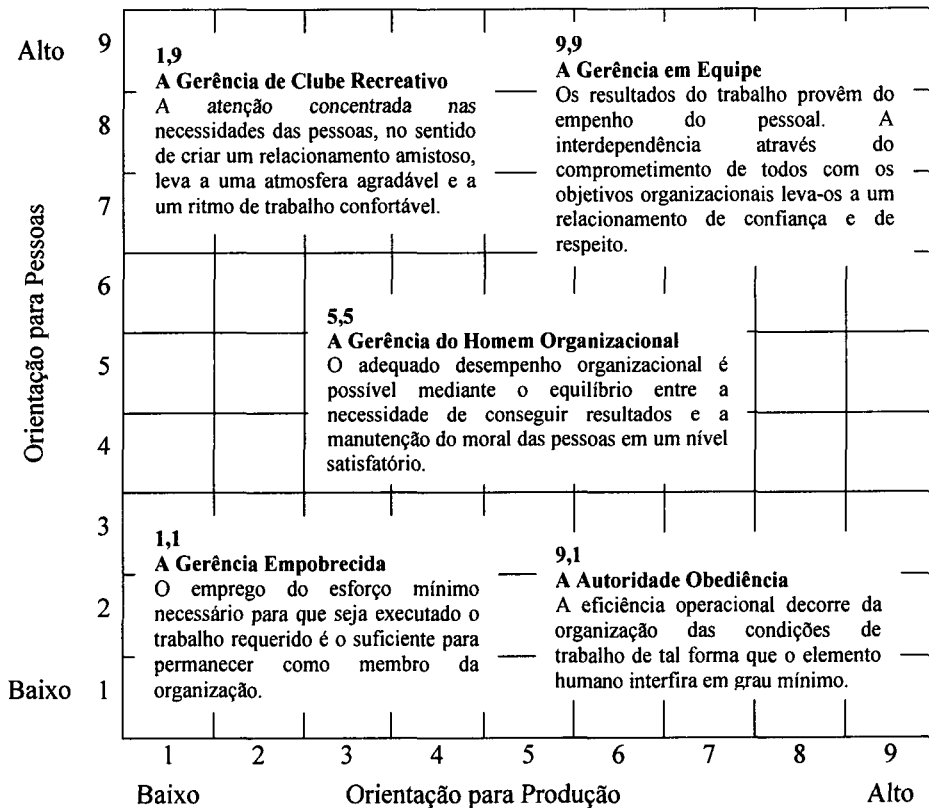
Robert Blake e Jane Mouton apresentam um dos estudos mais conhecidos e utilizados do desenvolvimento organizacional sobre o desenvolvimento gerencial, em meados da década de 60, em seu livro *O Novo Grid Gerencial*. A proposta dos autores (1988) refere-se a um padrão de comportamento gerencial, representado através de dois eixos, um horizontal (orientação do gerente para a produção) e outro, vertical (orientação do gerente para as pessoas), que podem ser observados através da figura 4 (p. 29). O eixo horizontal da grade da figura representa uma preocupação pela produção e o vertical, pelas pessoas. Ambos os fatores obedecem a uma escala de 01 a 09, sendo que 01 (um) representa a preocupação mínima e 09 (nove) a preocupação máxima; desse modo, obter-se-á, cinco estilos gerenciais que podem ser entendidos da seguinte forma:

- Estilo 1,1: a orientação é mínima tanto para a produção como para as pessoas. Realiza apenas o mínimo necessário para permanecer na organização.
- Estilo 1,9: a orientação é mínima para a produção e máxima para as pessoas. Seu principal objetivo é promover bons sentimentos entre colegas e subordinados.
- Estilo 9,1: a orientação é máxima para a produção e mínima para as pessoas. O gerente se concentra em maximizar a produção através do exercício do poder e da autoridade e no controle das pessoas.
- Estilo 5,5: a posição é intermediária entre a preocupação com a produção e com as pessoas. Evita exercer autoridade formal.
- Estilo 9,9: a orientação para a produção se integra com a orientação para as pessoas. É a gerência em equipe. Orienta-se para as metas e resultados através da participação, envolvimento, comprometimento e resolução dos conflitos.

Através da grade, os autores reconheceram a existência de características que demonstram serem universais às organizações, destacando-se os objetivos, as pessoas e o poder. Afirmam que essas características estão sempre presentes, em maior ou menor grau, independentemente do objetivo, missão ou da linha de trabalho da organização. Uma adequada combinação desses três elementos é condição essencial para se alcançar uma produção mais eficaz. De acordo com a natureza da orientação adotada pelo gerente, os subordinados poderão reagir com envolvimento ou apatia, entusiasmo ou ressentimento, com pensamento inovador ou com apego à rotina, com abertura ou com resistência às mudanças.

Através da exposição dos diversos conceitos abordando o desenvolvimento organizacional, verifica-se que o mesmo possui sentidos e concepções abrangentes, embora sua essência seja envolver o sistema organizacional como um todo. E a tônica de todas essas teorias é a mudança planejada como meio de alavancar o processo de desenvolvimento.

Figura 3 - A Grade Gerencial



Fonte: BLAKE, R.R. e MOUTON, J.S. O Novo Grid Gerencial. São Paulo: Pioneira, 1988.

2.3.4.3 Apreciação Crítica da Abordagem Comportamental

Wahrlich (1986) observa algumas críticas à teoria comportamental as quais estão relacionadas a seguir: a) a falta de inclusão de uma análise sistemática dos processos interpessoais que não fazem parte da estrutura formal, aos efeitos de processos formais sobre a tomada de decisões, segundo Blau e Scott; b) Simon encaminha todos os seus esforços para a explicação de como as várias condições dentro da organização (hierarquia, sistema de comunicação, programas de treinamento) influenciam a tomada racional de decisões esquecendo-se de considerar as influências que elas exercem umas sobre as outras.

Ferreira (op. cit) focaliza suas críticas em quatro pontos: a) a imprecisão e excessiva heterogeneidade, com poucas descobertas da teoria do comportamento organizacional; b) a ênfase no treinamento de habilidades no relacionamento interpessoal, adaptando o indivíduo ao ambiente da organização; c) as aplicações distorcidas do DO pelos dirigentes como meio de promoção pessoal e d) a falta de novidade, limitando a reformular alguns princípios da escola de Relações Humanas e da Teoria Comportamental.

Ramos (1989) considera erro característico das atuais tendências do pensamento e da prática no campo administrativo os exemplos da escala gerencial (*managerial grid*) e

desenvolvimento organizacional. Considera como afirmação inadequada que o interesse pelas pessoas possa ser harmonizado com os interesse pela produção de mercadorias, só se justificando à base de uma abordagem unidimensional da organização.

2.3.5 A Abordagem Sistêmica da Administração

A Abordagem Sistêmica da Administração é desenvolvida por duas teorias, a Teoria de Sistemas e a Teoria da Contingência que são apresentadas a seguir.

2.3.5.1 A Teoria de Sistemas

O biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy vinha desenvolvendo desde 1924 uma teoria inter-disciplinar capaz de superar os problemas de cada ciência e proporcionar princípios e modelos gerais para todas as ciências envolvidas, de modo que, as descobertas em cada uma pudessem ser amplamente utilizadas pelas demais. Essa teoria inter-disciplinar, que mais tarde foi denominada Teoria Geral dos Sistemas, é essencialmente totalizante, isto é, os sistemas não podem ser plenamente compreendidos apenas pela análise separada e disciplinarizada de cada uma das partes. Ela se baseia na compreensão da interdependência recíproca de todas as disciplinas e da necessidade de sua integração. Dessa forma, os diversos ramos do conhecimento passaram a tratar os seus objetos de estudo como sistemas (CHIAVENATO, 1977).

Diversos estudiosos da abordagem sistêmica da administração desenvolveram seus modelos geralmente em parceria com outros estudiosos do ramo. Os principais foram: Katz e Kahn, Burns e Stalker, Lawrence e Lorsch e Trist e Rice. Para os propósitos desta pesquisa, destacar-se-á apenas o primeiro e o último deles.

A - A Abordagem de Katz e Kahn

Através da aplicação da teoria dos sistemas à teoria das organizações, Katz e Kahn (1970) desenvolveram um modelo de organização bem amplo. Esses autores propuseram que a teoria das organizações se libertasse do dilema indivíduo-estrutura, através da teoria geral dos sistemas, pois outras abordagens não haviam conseguido resolver esse problema.

Para esses autores, a organização apresenta as seguintes características típicas de um sistema aberto: a) a organização como um sistema aberto; b) as organizações como classe de sistemas sociais; c) a tipologia de organizações; d) o conceito de eficácia organizacional e e) a organização como um sistema de papéis. Para os propósitos deste trabalho, focar-se-á apenas o primeiro e o terceiro item, considerados os mais relevantes para a presente pesquisa.

As idéias centrais da teoria de sistemas aplicada à administração podem ser explicadas a partir dos seguintes aspectos (Ferreira, op. cit., 60-61):

1. *Homem funcional* - os papéis são mais enfatizados do que as pessoas em si. As variáveis de personalidade e interpessoais e variáveis organizacionais interferem nesses papéis. Sua interação é fundamental para obter maior produtividade.
2. *Conflitos de papéis* - as pessoas agem em função dos papéis que representam, transmitindo uma imagem, o que pode não condizer com o comportamento que se espera dela. Expectativas frustradas quanto aos papéis dos outros podem gerar conflitos internos na organização.
3. *Incentivos mistos* - a empresa deve encontrar o melhor equilíbrio entre incentivos monetários e não monetários, refletindo no melhor desempenho de seus funcionários.
4. *Equilíbrio integrado* - dada a complexidade da integração dos diversos grupos na formação do sistema empresarial, qualquer ação sobre uma unidade da empresa atingirá toda a demais. O sistema deverá responder de forma una a qualquer estímulo externo.
5. *Estado estável* - para impedir a entropia (tendência ao desgaste, à desintegração e ao aumento da aleatoriedade), a empresa procura manter uma relação constante de troca de energia com o ambiente. O estado estável pode ser atingido a partir de condições iniciais e através de meios diferentes. A organização se diferencia dos demais sistemas sociais pelo seu alto nível de planejamento.

Para Katz e Kahn (op. cit.), as organizações como sistemas abertos só sobrevivem enquanto forem capazes de manter negentropia, isto é, importação sob todas as formas de quantidades maiores de energia do que elas devolvem ao ambiente como produto. Entre a entrada e saída, a organização retém parte da energia para a transformação do trabalho. Decorre daí o conceito de eficácia organizacional, donde a eficiência se relaciona com a necessidade de sobrevivência da organização, enquanto a eficácia se relaciona com a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas.

B - O Modelo de Tavistock

Trist e Rice, pesquisadores do Instituto de Relações Humanas de Tavistock (Inglaterra), desenvolveram uma análise organizacional sistêmica pesquisando minas de carvão inglesas e empresas têxteis indianas. Posteriormente, seus estudos ficaram conhecidos como O Modelo de Tavistock, o qual considera a existência de dois subsistemas na organização (MOTTA, op. cit):

- a) *o subsistema técnico*: compreende as demandas da tarefa, a implantação física e o equipamento existente. É o responsável pela eficiência potencial da organização e
 - b) *o subsistema social*: compreende as normas, aspirações e valores.
- A conjugação dos dois subsistemas transforma a eficiência potencial em eficiência real.

2.3.5.2 A Teoria da Contingência

Com a crescente importância das circunstâncias ambientais influenciando a arquitetura das organizações, surge a partir dos anos 50, a abordagem contingencial como resultado de pesquisas observando a relação da empresa com e dentro de seu ambiente. Embora a denominação Teoria da Contingência tenha sido derivada da pesquisa de Lawrence & Lorsch, precursores dessa teoria como Burns e Stalker e Joan Woodward permitem definir a essência

da moderna teoria contingencial. Os estudos desses autores sugerem que a organização eficaz depende de existir o equilíbrio ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas, bem como do ambiente externo (MORGAN, 1996).

Entretanto, coube a um importante estudo feito por pesquisadores de Harvard, liderados por Lawrence & Lorsch, concluir que os problemas básicos dos administradores são a *diferenciação* e a *integração*. Para esses autores, na medida em que os sistemas crescem de tamanho, diferenciam-se em partes, e o funcionamento dessas partes separadas tem de ser integrado para que o sistema inteiro seja viável (FERREIRA, op. cit.). É pela *diferenciação* que a organização se especializa, e para ser eficaz nas relações com ambientes especializados, a organização precisa de *integração* para preservar sua unidade e identidade (MAXIMIANO, op. cit.).

De acordo com Morgan (op. cit.), os estudos de Lawrence & Lorsch mostraram que o grau de diferenciação requerido para os estilos administrativos e organizacionais entre os departamentos variava de acordo com a natureza da indústria e seus ambientes e que o grau apropriado de interação era também necessário para ligar as partes diferenciadas entre si outra vez. No tocante às formas de integração, por exemplo, em ambientes relativamente estáveis, as maneiras convencionais burocráticas (hierarquia, regras etc.) pareciam trabalhar bastante bem. Entretanto, em ambientes mais turbulentos, precisavam ser substituídas por outras formas (equipes de projetos multidisciplinares, indicação de pessoal habilitado na arte de coordenação e resolução de conflito). Burns e Stalker entendem que há dois “tipos ideais” de organização como pontos extremos de um *continuum*. Num extremo está o *sistema mecânico* (divisão de trabalho rígida, nítida hierarquia de controle, concentração de autoridade de linha na cúpula administrativa, concentração de informações e de conhecimento etc.) e no outro, o *sistema orgânico* (ajustamento contínuo às mudanças ambientais, redefinição continuada de tarefas, valorização do saber especializado, alto grau de engajamento etc.) (MOTTA, op. cit.).

Segundo Wahrlich,

o enfoque contingencial parte da premissa de que não há uma proposta de planejamento organizacional que seja a melhor em todas as situações, e sim, que as circunstâncias (ou contingências) de cada caso tornam mais produtiva uma determinada solução contingencial (WAHLICH, op. cit., p. 174).

Lembra ainda Wahrlich, que a contribuição de Mary Parker Follett discutindo a lei da situação (controle, coordenação, dominação, transigência e integração), formulada há mais de meio século, constituiu uma verdadeira introdução ao enfoque contingencial; lembra a autora que poucos se deram conta dessa realidade.

Em síntese, a Teoria da Contingência mostra que não há nada de absoluto nos princípios de organização, devendo essa ajustar-se conforme sua natureza, considerando o ambiente, a tecnologia e as pessoas.

2.3.5.3 Apreciação Crítica da Abordagem Sistêmica da Administração

Ferreira (op. cit) aponta a contestação de diversos autores acerca da abordagem sistêmica. A primeira, a excessiva cientificidade no tratamento dos problemas da organização, apesar de apresentar semelhanças com um sistema biológico. E a segunda, a ênfase desproporcional no ambiente, defendendo que o ambiente interno da empresa não deve ser continuamente modificado em função de variáveis ambientais cujo impacto ainda não foi devidamente avaliado.

Far-se-á, no final do Capítulo II, uma apreciação crítica de todas as teorias ora em apresentação.

2.4 Filosofia Gerencial do Total Quality Control – TQC

Nessa seção, apresentar-se-á a filosofia gerencial do TQC através de seus principais conceitos e ferramentas gerenciais. São eles: 1) conceito do TQC, 2) gerenciamento pelas diretrizes, 3) gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia, 4) gerenciamento do crescimento do ser humano, 5) método de controle de processo e 6) a solução de problemas como método gerencial.

2.4.1 Conceito do Controle da Qualidade Total

O Controle da Qualidade Total é um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, a partir de idéias americanas introduzidas logo após a Segunda Guerra Mundial. Esse sistema foi desenvolvido nesse país pelo Grupo de Pesquisa do Controle da Qualidade da JUSE (*Union of Japanese Scientists and Engineers*). É conhecido no Japão pela sigla TQC (*Total Quality Control*) e é baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e condução do controle da qualidade.

A Qualidade Total leva em consideração todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e por conseguinte a sobrevivência da empresa. Essas dimensões estão mostradas na Quadro 1 (p. 34).

O TQC, segundo Campos (1992), é baseado em elementos de várias fontes, principalmente os de origem americana, tais como: a) emprega o método cartesiano de Juran; b) aproveita muito do trabalho de Taylor; c) utiliza o controle estatístico de Shewhart; d) adota os

conceitos sobre o comportamento humano lançados por Maslow e e) aproveita todo o conhecimento ocidental sobre qualidade, principalmente o de Juran.

Quadro 1 - Componentes da Qualidade Total

		Dimensões da Qualidade Total	Pessoas Atingidas
QUALIDADE TOTAL (para satisfazer as necessidades das pessoas)	Qualidade	Produto/Serviço	Cliente, Vizinho
		Rotina	
	Custo	Custo	Cliente, Acionista, Empregado e Vizinho
		Preço	
	Entrega	Prazo Certo	Cliente
		Local Certo	
		Quantidade Certa	
	Moral	Empregados	Empregado
	Segurança	Empregados	Cliente, Empregado e Vizinho
		Usuários	

Fonte: Campos, V.F. Controle da Qualidade Total (no estilo japonês), UFMG, 1992.

Segundo Miyauchi (*apud* CAMPOS, op. cit., p.193), os tópicos, a seguir apresentados de forma resumida, formam o conceito do TQC.

1. *Orientação pelo Cliente* – Produzir e fornecer serviços e produtos que sejam definitivamente requisitados pelo consumidor.
2. *Qualidade em Primeiro Lugar* – Conseguir a sobrevivência através do lucro contínuo pelo domínio da qualidade.
3. *Ação Orientada por Prioridades* – Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais alta prioridade.
4. *Ação Orientada por Fatos e Dados* – Falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos.
5. *Controle de Processos* – Uma empresa não pode ser controlada por resultados, mas durante o processo.
6. *Controle da Dispersão* – Observar cuidadosamente a dispersão dos dados e isolar a causa fundamental da dispersão.
7. *Próximo Processo é seu Cliente* - O cliente é um rei ou uma rainha com quem não se deve discutir mas satisfazer os desejos desde que razoáveis.
8. *Controle a Montante* – A satisfação do cliente se baseia exclusivamente em funções a montante. As contribuições a jusante são pequenas.
9. *Ação de Bloqueio* – Tome ação preventiva de bloqueio para que o mesmo problema não ocorra outra vez pela mesma causa.
10. *Respeito pelo Empregado como Ser Humano* – Respeitar os empregados como seres humanos independentes.
11. *Comprometimento da Alta Direção* – Entender a definição da missão da empresa e a visão e estratégia da alta direção e executar as diretrizes e metas através de todas as chefias.

O TQC adota ainda como sistema administrativo: a) o gerenciamento pelas diretrizes, b) o gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia, c) o gerenciamento do crescimento do ser humano e d) a solução de problemas como método gerencial.

O gerenciamento pelas diretrizes (GPD) é conduzido pela alta administração da empresa e tem como objetivo maior direcionar a caminhada eficiente do controle da qualidade (rotina) para a sobrevivência da empresa a longo prazo (CAMPOS, op. cit.).

Já o gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia (GR) é definido como “as ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização” (CAMPOS, 1994, p. 19).

O GR, que é gerenciado por todos os níveis hierárquicos até o nível individual, é centrado: a) na padronização dos processos e do trabalho; b) na monitoração dos resultados desses processos e na sua comparação com as metas; c) na ação corretiva no processo; d) a partir dos desvios encontrados nos resultados quando comparados com as metas; e) num bom ambiente de trabalho (5S¹) e na máxima utilização do potencial mental das pessoas (CCQ² e sistema de sugestões) e f) na busca contínua da perfeição.

O GR é basicamente conduzido, desenvolvendo-se níveis de controle, pontos e modos de verificação e na maneira de registrar e relatar os resultados. Para tanto, desenvolvem-se itens de controle e itens de verificação. Os itens de controle são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo (produto) que permitem controlar a qualidade do produto ou serviço em questão. Kaoru Ishikawa, um dos pioneiros nas atividades do TQC no Japão e um dos expoentes da qualidade, diz: “se você não tem item de controle você não gerencia” (Ishikawa *apud* Campos, op. cit., p. 29). Os itens de verificação são índices numéricos estabelecidos sobre as causas (processo) que afetam determinado item de controle.

A competitividade das empresas japonesas é devida a diversos fatores e dentre eles pode-se destacar o gerenciamento do crescimento do ser humano sob o enfoque do TQC. Os seguintes aspectos são básicos nesse gerenciamento (CAMPOS, op. cit., p. 149): a) é a conjugação de métodos gerenciais que são difundidos a todas as pessoas da empresa com o desenvolvimento de um clima que conduza à emoção pelo trabalho. O resultado do trabalho de cada ser humano deve significar muito para sua vida; b) é um programa de educação e treinamento através do qual todas as pessoas devem mudar a sua maneira de pensar; c) é um programa gerencial centrado nas pessoas, sendo importante aprimorar o recrutamento e

¹ Trata-se de programa de gerenciamento participativo que objetiva criar condições de trabalho adequadas a todas as pessoas em todos os níveis hierárquicos da organização. A sigla 5S deriva das iniciais de cinco palavras japonesas: *seiri*, *seiton*, *seisoh*, *seiketsu* e *shitsuke*, que corresponde a sentidos de utilização, ordenação, limpeza, asseio e auto-disciplina, respectivamente.

² O CCQ – Círculo de Controle de Qualidade, é um círculo de poucas pessoas para conduzir, de forma voluntária, atividades de controle de qualidade (busca da causa de problemas) dentro da mesma área de trabalho. O CCQ nasceu nos Estados Unidos e foi adotada no Japão, no início da década de 60.

seleção, educar e treinar as pessoas para transformá-las nas melhores do mundo naquilo que fazem, reter essas pessoas nos quadros da empresa de tal forma que a empresa faça parte do projeto de vida de cada um e criar condições para que cada um tenha orgulho de sua empresa.

Cabe destacar que a tradição da estabilidade no emprego é uma opção gerencial, não sendo estabelecida por lei nem por acordo sindical, o que facilita o desenvolvimento dos programas de recursos humanos.

Após a introdução do modelo americano de qualidade, as obras de Abraham Maslow influenciaram fortemente os princípios que norteiam o crescimento do ser humano nas empresas japonesas, sendo chave o estabelecimento de três premissas (Campos, *apud* Maslow, op. cit., p. 150-151):

- (a) o potencial mental das pessoas é aleatoriamente distribuído na face da Terra não sendo, na sua origem, afetado por nenhum fator;
- (b) a insatisfação é um estado natural do ser humano. O ser humano fica satisfeito em situações momentâneas, retornando sempre ao seu estado natural que é a insatisfação e
- (c) o ser humano tem necessidades básicas que devem ser satisfeitas simultaneamente.

Essas três premissas conduzem a política de recursos humanos, de modo que, por exemplo, a educação e treinamento sejam desenvolvidos por toda a vida do empregado de forma contínua e planejada. E o lema é “educar, treinar e fazer“. Outra questão que os gerentes monitoram de perto é o moral do grupo (*turnover* de pessoal, absenteísmo, índice de procura ao posto médico, índice de reclamações trabalhistas, número de sugestões etc.). Através desse monitoramento, conseguem fazer a leitura da equipe no tocante o moral e atuando nas causas que são as necessidades básicas. Os métodos, técnicas e práticas administrativas da filosofia TQC conduzem ao atendimento das demais necessidades, tais como as sociais, de estima e auto-realização.

Campos assim conceitua o crescimento do ser humano:

ela está baseado na intenção de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado cada vez mais alto ... significando trabalho no qual se escreve, fala, ordena, mostra, instrui etc., ao invés de mover, copiar, seguir, obedecer, etc. ... significa utilizar cada vez mais a mente do indivíduo e não somente a força braçal ... para isto o indivíduo deve ser preparado durante toda a vida (CAMPOS, op. cit., p. 155).

A educação e o treinamento são a base de sustentação do TQC. Enquanto o treinamento está voltado para o desenvolvimento das habilidades do homem, a educação volta-se para a mente da pessoas e para o seu autodesenvolvimento. Cabe destacar que um empregado recém admitido permanece de 1,2 a 1,5 ano em treinamento, para então assumir o seu posto de trabalho.

Todo o plano de educação e treinamento assenta-se sobre um decálogo, em que se destaca o nono deles, que diz que 75% do treinamento são feitos no próprio trabalho e de

responsabilidade direta dos gerentes, ou seja, o próprio gerente treina a equipe. Esse tipo de treinamento é chamado treinamento no trabalho e é designado no Japão como “On the Job Training” (OJT). Os exemplos de treinamento podem ser: reuniões para o estudo do relacionamento causa-efeito dos problemas, a delegação, a rotação de cargos, a formação de grupos para o autodesenvolvimento (CCQ) e a própria relação gerente-equipe está repleta de muito treinamento.

2.4.2 A Solução de Problemas como Método Gerencial

*Se você cometeu um erro e não procurou as causas,
cometeu dois erros.
(Confúcio, séc. V a.c.)*

O Método de Análise e Solução de Problemas – MASP é um método gerencial utilizado tanto na manutenção dos padrões como na melhoria dos padrões. Esse método constitui-se em peça fundamental para o controle da qualidade; a filosofia do TQC recomenda que todas as pessoas da empresa devem dominar o método. O MASP apresenta duas grandes vantagens: (a) possibilita a solução de problemas de maneira científica e efetiva e (b) permite que cada pessoa da organização se capacite para resolver os problemas específicos de sua responsabilidade. O MASP é constituído de oito processos, a saber (CAMPOS, 1994, p. 224):

- 1) Identificação do problema (definição clara do mesmo);
- 2) Observação (investigação das características do problema);
- 3) Análise (descoberta das causas fundamentais);
- 4) Planejamento da ação (planejar a ação para bloquear as causas fundamentais);
- 5) Ação (executar o plano de ação para bloquear as causas fundamentais);
- 6) Verificação (verificar se o bloqueio foi efetivo);
- 7) Padronização (prevenir contra o aparecimento do problema); e
- 8) Conclusão (recapitulação de todo o processo e planejamento das ações futuras).

O método denominado MASP (*QC story*) é indutivo e qualquer pessoa é capaz de promover melhoria com uma pequena margem de erro. O que significa resolver problemas? Antes de tudo, significa eliminar a causa geradora do problema. Promover retrabalho e sucatear materiais são providências tomadas sobre o material e não representam a solução do problema. Com a eliminação das causas e estabelecido o padrão para se evitar a reincidência do mesmo problema, pode-se considerar o problema finalmente solucionado (UMEDA, 1995).

2.4.3 Estilo Gerencial e o Planejamento

*“Planeje ou seja planejado”.
(Planejador da Comunidade de Mantua)*

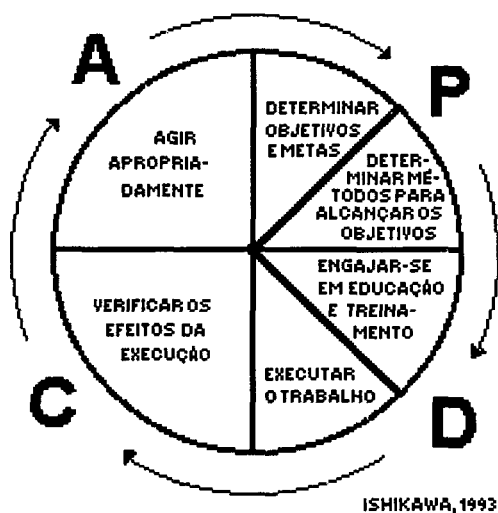
Dado que o fator planejamento exerce uma função importante para o exercício do papel gerencial, descrever-se-á alguns estilos e informações sobre esse fator.

Normalmente, por diversos motivos, não se tem o hábito de planejar. Os estilos tradicionais de gerência encerram a combinação de três fatores para a gestão do trabalho, normalmente conhecidos pelos orientais como a gerência do estilo KKD (*Kan, Keiken e Dokio*), ou seja, na base da intuição, experiência e coragem. É a gerência do estilo “oba-oba”, do “vamos que vamos”, do “sexto sentido”, que dependem da memória passada e atuam eternamente removendo o efeito.

Apesar de serem esses fatores também importantes, outros aspectos devem ser levados em conta ao gerirmos um empreendimento, um departamento, uma divisão etc., uma vez que 85% das falhas são de origem gerencial. No método denominado KKD, as contramedidas são tomadas de forma intuitiva. Em caso de acerto, a solução é rápida, mas isso acontece muito raramente.

O romeno e físico Joseph Juran juntamente com o americano e engenheiro Edward Deming foram as primeiras pessoas que conseguiram aplicar com sucesso, no Japão, entre 1955-1965, o Ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Action*), conforme apresentado na Figura 4 abaixo.

Figura 4 - Ciclo PDCA

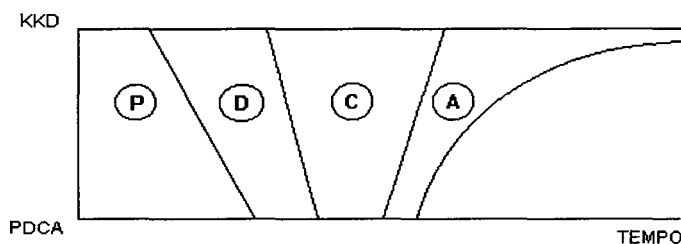


Fonte: ISHIKAWA, K. Controle de Qualidade Total à Maneira Japonesa, Rio de Janeiro: Editora Campos, 1993.

A gerência do estilo PDCA habitua-se a *planejar* (definindo metas e determinando os métodos para se alcançar as metas), a *fazer* (educando e treinando as pessoas e, conseqüentemente, a executar o trabalho), a *checar* (verificando os efeitos do trabalho executado) e, finalmente, a *agir* (atuando na melhoria do processo, em função dos resultados). Atua fortemente na análise do problema, podendo assim formar um piso forte para evitar a reincidência do mesmo. Faz isso sistematicamente, “roda o PDCA” e busca a melhoria contínua, como método de trabalho do dia-a-dia.

Portanto, é desejável que os gerentes saibam utilizar a intuição, experiência e a coragem a partir de um escopo conceitual, por exemplo, do tipo PDCA.

Figura 5 - Gerentes de Estilo KKD e PDCA



Fonte: Anotações do Curso TQC para Gerentes, empresa Alfa, 1994.

A Figura 5 apresenta, de forma genérica e comparativamente, os estilos gerenciais do KKD x PDCA em função do tempo. O gerente do estilo PDCA como planeja (P) mais que o do estilo KKD, realiza o trabalho (D) em menor tempo e, igualmente, o tempo de verificação (C) é menor. Conseqüentemente, a ação corretiva (A) do primeiro estilo gerencial é menor, fechando assim o ciclo PDCA. Enquanto que no do segundo estilo, o ciclo é infinito e nunca se fecha.

A Tabela 2 mostra como planejam três países, o Japão, Estados Unidos e o Brasil, em relação ao ciclo completo do PDCA.

Tabela 2 - PDCA em três países

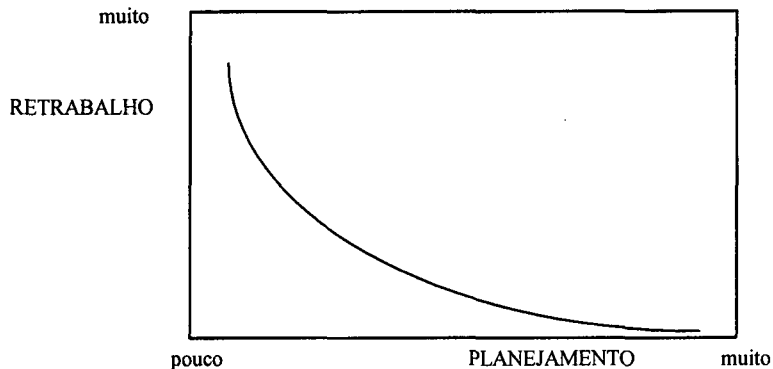
País	P	D C A
Japão	66 %	34 %
Estados Unidos	40 %	60 %
Brasil	10 %	-

Fonte: Anotações do Curso TQC para Gerentes, empresa Alfa, 1994.

No Brasil, conforme verifica-se pela Tabela 2, tradicionalmente planeja-se antecipadamente muito pouco e não há um trabalho efetivo para verificar como foi a evolução do trabalho em relação ao planejado, bem como não se observam as ações corretivas no sentido de aprimorar o trabalho. Portanto, nesse país, não se fecha o Ciclo PDCA.

Do Gráfico 1 a seguir, pode-se facilmente concluir que, com pouco planejamento, tem-se muito retrabalho e com muito planejamento, pouco retrabalho. O retrabalho, invariavelmente, não agrega valor algum para qualquer processo; só agrega custo, pois se trata de refazer o trabalho, *a priori*, desperdiçado. Pode-se aplicar aqui, um dos princípios de Miyauchi, de que apenas à montante (entrada) é que se pode agregar valor ao processo; as contribuições à jusante (saída) são mínimas.

Gráfico 1 - Planejamento x Retrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4.4 Considerações Finais à Filosofia TQC

*“Qualidade não é uma idéia ou uma coisa concreta,
mas uma terceira entidade independente das duas ...
embora não se possa definir qualidade,
sabe-se o que ela é”.*
(Robert M. Pirsig)

A abordagem de administração do tipo qualidade total é mecanismo intrínseco à integração normativa, uma vez que essa abordagem utiliza procedimento para compartilhamento de valores e de técnicas para comprometimento de trabalhadores com os objetivos empresariais.

O objetivo da utilização da qualidade total como estratégia empresarial é justamente criar condições internas que garantam a sobrevivência das empresas a longo prazo. Campos (1992) define algumas premissas para implantação de um programa de qualidade total, destacando-se entre elas a qualidade, que é uma questão de vital importância. A empresa só sobreviverá se for a melhor no seu negócio. A qualidade é uma mudança cultural e é preciso que as pessoas sintam a ameaça de morte da empresa em que trabalham, ainda que seja num horizonte de 5 a 10 anos, é preciso tempo e liderança para conduzir mudanças.

Em síntese, embora o TQC possua conceitos básicos idênticos no que se refere à obtenção de satisfação do cliente, sua promoção, no entanto, revela diferenças em função do setor ao qual a empresa pertence, ou seja, se é indústria primária, secundária ou terciária. Também é importante observar que existem igualmente diferenças entre departamentos de produção e departamentos administrativos em uma mesma empresa. Dessa forma, os caminhos para iniciar a implementação do TQC pode variar de empresa para empresa a partir das características inerentes a cada unidade organizacional.

Há outras ferramentas da administração ou gerenciais da qualidade utilizadas pelos gerentes da filosofia TQC, principalmente na fase de planejamento, a saber (WERKEMA, 1995): Diagrama de Afinidades, Diagrama de Árvore, Diagrama de Relações, Diagrama de

Matriz, Diagrama de Matriz de Dados, Diagrama de Processo Decisório (PDPC) e Diagrama de Setas.

Embora a filosofia de administração no Japão ainda seja dominada pela senilidade, em que os gerentes com mais tempo de casa vão ascendendo aos cargos mais altos na hierarquia, profissionais recém-formados nas universidades japonesas estão buscando novas qualificações nas melhores universidades americanas e européias, levando seus dirigentes a incorporar e experimentar os novos estilos gerenciais e potenciais de seus novos administradores.³ Tudo leva a crer que serão bem sucedidos, pois experimento e criatividade são o que tem tido mais valia, ultimamente, nos novos estilos de administração naquele país.

2.5 Novas Abordagens sobre Organizações

Esta seção será dedicada à apresentação de forma resumida, de novas abordagens sobre organizações, enfocando questões motivacionais, mudanças organizacionais e novas estratégias organizacionais baseadas em organizações de aprendizagem.

O professor Burkard Sievers da Bergische Universität da República Federal da Alemanha faz um ensaio abordando de forma crítica os conceitos de motivação, segundo o qual a noção de motivação e as teorias que a ela se referem podem ser vistas como invenções científicas. No artigo *Além do sucedâneo da motivação*, Sievers (1990) faz uma série de ressalvas às teorias motivacionais no contexto atual do trabalho em empresas, que estão resumidas a seguir:

- a) contexto da motivação é limitado a uma microperspectiva e favorece explicações causais;
- b) a motivação como tópico deixou de ser um conceito científico para ajudar a entender o homem e sua constituição individual e transformou-se em um instrumento pragmático para influenciar o comportamento humano;
- c) as teorias motivacionais perderam o caráter mais abrangente de preocupação com as pessoas e as organizações em virtude das tendências comportamentalistas dominantes;
- d) as teorias motivacionais reduzem a complexidade da realidade social à preocupação única de satisfação e eficácia e
- e) apesar de sua preocupação com a verdade universal, as linhas adotadas pelos teóricos da motivação assentam-se em preconceitos apolíticos, não históricos e sociais.

Nesse artigo, Sievers relata que

a motivação só passou a ser um tópico – tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si – quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido; a perda do sentido do trabalho está diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho ... como consequência, as teorias motivacionais têm se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho (op. cit., p. 8 e 9).

Essa fragmentação do trabalho, em cargos e atividades que exigem uma parcela mínima das habilidades do indivíduo maduro, demonstra, segundo o autor, o outro aspecto, que é o desconhecimento dos trabalhadores pelos administradores de empresas. Além disso, outro

aspecto que o autor descreve é a fragmentação da vida em vida no trabalho e todo o resto, que também parece perpetuar o mito criado em torno da imortalidade da empresa. Para Sievers esses são aspectos de um mesmo problema o qual se avolumam cada vez mais em nossas sociedades contemporâneas, ou seja, a eterna e fundamental preocupação humana com o sentido, com o real significado da vida.

Sobre a teoria da motivação Whietley em seu livro *A Nova Organização*, assim relata:

na teoria da motivação, nossa atenção está se deslocando da influência de recompensas externas para os motivadores intrínsecos que vêm do próprio trabalho ... estamos começando a considerar as fortes emoções que são parte da condição humana, em vez de nos segmentarmos (amor é para o lar e disciplina para o trabalho) ou de acreditar que podemos confinar os trabalhadores em papéis rigidamente definidos, como se eles fôssem engrenagens do maquinário de produção. À medida que deixamos de lado os modelos mecanicistas de trabalho, começamos a dar um passo atrás e a ver a nós mesmos de novas maneiras, a apreciar a totalidade que somos e a planejar organizações que honrem e que façam uso dessa totalidade (WHIETLEY, 1994, p. 28-29).

As idéias de Whietley, ao focar as questões motivacionais oriundas do próprio trabalho e a totalidade do ser humano, são convergentes às idéias de Guerreiro Ramos, que serão abordadas na última seção deste capítulo.

Com a queda das velhas ferramentas motivacionais, os líderes, segundo Rosabeth Moss Kanter, necessitam de incentivos novos e mais efetivos para encorajar alto desempenho e a construção de compromisso da equipe. Para tanto, a docente da *Harvard Business School* sugere cinco novas ferramentas, resumidas a seguir (Kanter, 1994, p. 19-20):

- a) *missão* – É essencial ajudar as pessoas a acreditar na importância de seus trabalhos, e dar às pessoas um senso de finalidade e orgulho na atividade, que geralmente é uma melhor fonte de motivação do que formas tradicionais.
- b) *controle da agenda* – Cada vez mais os profissionais estão deixando os empregos chamados “de prestígio” em favor de empregos que lhes dêem mais autonomia sobre suas próprias atividades.
- c) *divisão de criação de valor* – Dar às equipes parte da ação são bem incentivadores. As empresas estão experimentando novas aventuras e outras realizações estratégicas, como igualdade na participação em retorno de projetos, e divisão de bônus associados a metas de desempenho.
- d) *aprendizagem* – A atratividade de qualquer companhia geralmente repousa em sua capacidade de prover aprendizagem e aprender mais sistematicamente a partir de suas próprias experiências. A General Electric, por exemplo, tem sido capaz de atrair novos talentos, porque as pessoas os vêm como um espaço para aprender e como um valioso acréscimo para o currículo, mesmo quando não puderam prometer ascensão na carreira.
- e) *reputação* - Os gerentes podem aumentar a reputação – e aumentar a motivação – criando estrelas, fornecendo muito reconhecimento público e prêmios, creditando a autoria de inovações, projetando as pessoas fora de sua unidade e conectando-os a redes organizacionais e profissionais.

As mudanças organizacionais, igualmente às questões motivacionais, doravante, e mais do que nunca, estarão em evidência e, serão uma preocupação constante e crescente nas organizações voltadas à produção de bens e serviços. Para Galbraith e Lawler (1995), a

³ Informações coletadas no Seminário *Training Specialist for Supervisors II: focused on inside training*. JICA, Japão, 1997.

maioria das estruturas organizacionais e práticas gerenciais não foram criadas com esse ritmo de mudança em mente, mas foram criadas sim para funcionar bem num mundo mais estável, mais previsível. Porém, a perda do estado estável da atualidade já foi apontada por Schon em 1973, ou seja, o estado estável para a condição humana é uma fantasia.

De acordo com Drucker,

a organização moderna é desestabilizadora e precisa ser organizada para a inovação, para o abandono sistemático de tudo aquilo que é estabelecido, costumeiro, conhecido e confortável, quer se trate de um produto, um serviço ou um processo, um conjunto de aptidões, relações humanas e sociais ou a própria organização (DRUCKER, 1995, 44-45).

Continua esse autor, afirmando que

na sociedade de organizações, é seguro assumir que qualquer pessoa, com qualquer conhecimento, terá de adquirir novos conhecimentos a cada quatro ou cinco anos, sob pena de se tornar obsoleta (op. cit., 44-45).

Ou seja, ela precisa estar organizada para mudanças constantes, inserindo o gerenciamento das mudanças em sua própria estrutura.

Para Drucker (op. cit.), cada organização deve se dedicar à criação do novo, o autor sugere três práticas sistemáticas: a) aperfeiçoamento contínuo (*kaizen*) de tudo aquilo que faz; b) aprender a explorar seus conhecimentos, isto é, a desenvolver a próxima geração de aplicações a partir de seus próprios sucessos e c) aprender a inovar, como um processo sistemático, em outras palavras, volta-se ao abandono e o processo recomeça. Para esse guru da administração, a necessidade de se organizar para mudar também requer um alto grau de descentralização, para tomar decisões rapidamente. Ele afirma ainda que as organizações pós-capitalista precisam constantemente perturbar, desorganizar e destabilizar a comunidade.

De acordo com Galbraith e Lawler (1995), dispor apenas de um bom quadro de pessoal não trará avanço extraordinário para a empresa. O progresso exige equipes de trabalho, formação e incentivo a equipes, intercâmbio e partilhamento de informações. Sintetizam os autores que a natureza mutante do controle organizacional está eliminando a necessidade de um gerenciamento hierárquico e orientado para o controle. E concluem que em todos os casos, a alta gerência de controle é redundante.

Whietley (op. cit.) ao citar experiências de equipe, fala de liderança informal, ou seja, da capacidade de uma organização para criar a liderança mais adequada às suas necessidades num dado momento. E sugere que a dificuldade de honrar de modo formal esses líderes, se encontra no fato de as organizações estarem presas numa estrutura hierárquica incapaz de adaptar-se; porém, ao nível da vida em seu sentido mais amplo, sabe-se quem é o líder e por que ele ou ela precisam estar ali. Max De Pree, ex-chefe executivo da Herman Miller, chama

de liderança itinerante, as pessoas indispensáveis da nossa vida que estão a postos quando precisamos delas.

Se Galbraith e Lawler defendem equipes de trabalho autogeridas e que o controle da alta gerência é redundante, o casal Pinchot (1995), através do livro intitulado *O Poder das Pessoas*, cujo título original é “O fim da burocracia & a ascensão da organização inteligente”, enfatizam os fundamentos essenciais para a criação de organizações inteligentes, através da difusão dos direitos, da verdade, da igualdade e da comunidade no local de trabalho.

Cabe abordar dois pontos na proposição desses autores: a) as organizações não são inteligentes, pois ser inteligente é um atributo da pessoa humana e b) as primeiras 70 páginas do livro versam sobre o fim da burocracia; entende-se, entretanto, ser uma abordagem exagerada dos autores, pois o que ocorre, na realidade, é uma flexibilização da burocracia, em maior ou menor intensidade. Porém, esse fato não invalida suas intenções.

A arquitetura das organizações pós-burocráticas ou das organizações inteligentes, segundo Pinchot (op. cit.), requer um conjunto de condições necessárias e interdependentes, compostas por liberdade de escolha e responsabilidade pelo todo. As condições de liberdade supõem que a verdade e os direitos sejam difundidos, que tenham a liberdade de iniciativa e que os projetos possam ser realizados por equipes autônomas. A responsabilidade pelo todo, por sua vez, é exercida pela promoção da igualdade e diversidade de redes de aprendizado voluntário e de autogestão democrática. A última condição é fruto das demais, em que o governo central da instituição tem os poderes mais limitados. Assim, verifica-se uma maior participação e autonomia para os trabalhadores, progredindo para a autogestão nas comunidades da organização.

Se as propostas dos Pinchot promovem uma maior participação e possibilidade de crescimento dos empregados, sempre com vistas para uma maior capacidade de sobrevivência organizacional, Senge igualmente propõe a transformação, concebendo as organizações como um espaço de aprendizagem, denominado por ele de aprendizagem organizacional ou organizações em aprendizagem ou como proposto originalmente, *learning organization*. A organização desenvolve-se através de cinco pilares basilares de aprendizado, de forma prescritiva, a saber: domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum, aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico. Schon (1973) foi quem primeiro concebeu que as organizações pudessem aprender, face à instabilidade e a incerteza das organizações, apontando que a sociedade e todas as instituições estão num processo contínuo de transformação, levando-as a buscar novas formas de gestão e de sobrevivência.

Através da primeira disciplina de Senge, o domínio pessoal, as pessoas aprendem a expandir sua capacidade pessoal para criar os resultados que mais desejam, tendo base espiritual da aprendizagem organizacional. Acrescenta também que o domínio pessoal nos leva “a viver de acordo com as nossas mais altas aspirações” (SENGE, 1990, p. 17). Para esse autor, (op. cit., p. 137), “a essência do domínio pessoal está em aprender a gerar e manter tensão criativa em nossas vidas”. Nesse sentido, para corroborar com Senge, traz-se o recurso do gráfico desenvolvido por Marpens (apud GAUDÊNCIO, 1995), que correlaciona as variáveis habilidades e dificuldades, sugerindo sempre que o desenvolvimento de novas habilidades permitirá ao homem enfrentar dificuldades cada vez maiores. Assim, ter-se-á no gráfico, uma região que é definida pelo autor como *eustresse*, ou seja, tensão positiva, saudável ou a do desafio constante. Portanto, entende-se que o *eustresse* de Marpens, bem como a tensão criativa de Senge, são os fatores para conduzir a própria vida ou a maestria pessoal. Ainda segundo Senge (op. cit., p. 138), “pessoas com alto nível de domínio pessoal vivem num modo contínuo de aprendizagem” e, nunca “chegam”, por entenderem que “a viagem é a recompensa”. Chopra (1994, p. 10) corrobora com Senge ao dizer que “sucesso é a jornada, não o destino”.

A disciplina modelos mentais trata dos modelos, generalizações, imagens e idéias arraigadas em nossa mente. É como se vê o mundo e que influenciam o nosso comportamento. Marcondes (1992) conta uma história difundida em *marketing*, de dois executivos concorrentes do ramo de calçados, interessados em explorar oportunidades na África. Após pesquisa efetuada, os funcionários mandaram mensagens para suas respectivas empresas. Um deles dizia: “possibilidades nulas, aqui neste país ninguém usa sapatos”. O outro afirmava: “grandes possibilidades, aqui neste país ninguém usa sapatos!”. A capacidade de desenvolver a percepção bem como de realizar, constantemente, uma adequada leitura do ambiente onde se está inserido reforçam a importância dessa disciplina.

O objetivo comum ou a visão compartilhada é a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que se quer criar. Nessa disciplina, traz-se um exemplo da realidade da nossa sociedade; o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, como é conhecido, através de sua liderança ao desenvolvimento do projeto Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida, conseguiu o engajamento e participação de milhares de cidadãos das mais diversas partes do país, atenuando, dessa forma, essa deficiência estrutural do País. Segundo Senge (op. cit., p. 190), “um objetivo compartilhado, ou comum, não é uma idéia, mas uma força inculcada no coração das pessoas, uma força de poder impressionante“. E Betinho conseguiu essa mobilização.

A disciplina da aprendizagem em equipe começa pelo diálogo e pela exposição das idéias de cada um. O aprendizado em equipe é vital porque a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações modernas é a equipe, não os indivíduos. Assim, a organização só terá capacidade de aprender se as equipes forem capazes de aprender. Dado que essa disciplina requer a prática do diálogo e discussão, busca-se suporte em Freire (1996, p.13) ao tratar a discussão “como o ponto capital para o aprendizado”.

A última disciplina é o raciocínio sistêmico, que integra as outras quatro e que mostra que o todo pode ser maior que a soma das suas partes. Esta disciplina, uma vez praticada e assimilada, possibilita às pessoas “enxergar” melhor as diversas transformações políticas, sociais, econômicas e outras que ocorrem, face à complexidade cada vez maior do ambiente. De acordo com Senge, para realizar seu potencial,

o raciocínio sistêmico precisa das outras quatro disciplinas: objetivo comum para conseguir um engajamento a longo prazo; modelos mentais para detectar as falhas na nossa maneira atual de ver o mundo; aprendizagem em grupo para que as pessoas possam enxergar além dos limites das suas perspectivas pessoais; e domínio pessoal para nos motivar a pesquisar continuamente como as nossas ações afetam o mundo em que vivemos (SENGE, 1990, p. 21).

Mas, afinal, o que é aprendizado organizacional? Teóricos organizacionais têm estudado o aprendizado há muito tempo e sugerem que ainda existe desacordo. David Garvin, professor na Harvard Business School, em seu artigo “Construindo uma Learning Organization” (1993, p. 3), relaciona algumas definições de outros acadêmicos, a saber:

“Aprendizado organizacional significa o processo de aperfeiçoar ações através do melhor conhecimento e entendimento”. (FIOL, M. e LYLES, M.A. 1985).

“Organizações são vistas como ‘learning’ quando incorporam inferências que fazem parte da história à rotinas que guiam comportamento”. (LEVITT, B. e MARCH, J.M. 1988).

“Aprendizado organizacional é um processo de detectar e corrigir erros”. (ARGYRIS, C. 1977).

Para Garvin (1993, p. 4) uma *learning organization* é uma organização que tem a habilidade de criar, adquirir e transferir conhecimento e de modificar seu comportamento para refletir sobre novos conhecimentos e *insights*. Para este autor, as *learning organizations* são dotadas de 5 atividades principais: a) resolução sistemática de problemas; b) experimentação com novas abordagens; c) aprendizagem com sua própria experiência e história passada; d) aprendizagem com as experiências e melhores práticas e e) transferência do conhecimento de modo rápido e eficiente para toda a organização.

Um exemplo prático e bem sucedido de aprendizado é relatado por Arie de Geus, do Grupo Royal Dutch/Shell, que articulou essa idéia em fins da década de 80:

qualquer idéia luminosa ou invenção, seja ela uma nova maneira de marketing, um novo produto, ou um novo processo, é realmente um processo de aprendizado. Na Shell, percebemos que não tínhamos de ser muito reservados – contando que não ficássemos parados. Se continuássemos a

aprender e gerar novas idéias, e a incorporá-las em nosso trabalho, então quando alguém eventualmente conseguisse nos copiar, nós já estaríamos muito mais adiantados (SENGE, 1997, p. 10).

O aprendizado de Geus foi o foco no planejamento estratégico, pois este está associado com os resultados da organização. Pensou-se no planejamento em termos de aprendizado, e no planejamento corporativo em termos de aprendizado institucional. Completa Geus, afirmando que, a longo prazo, a única fonte permanente de vantagem competitiva da organização é a capacidade de aprender mais depressa do que os concorrentes.

A preocupação de Senge na formulação das cinco disciplinas, tem no seu substrato a preocupação com a pessoa humana e seu crescimento individual. Por exemplo, no domínio pessoal está claro a questão da espiritualidade; em modelos mentais, a possibilidade de diminuir a forma de pensar linearmente, capacitando a pessoa a fazer leituras diferentes do meio e a proceder mudanças individuais; a aprendizagem em equipe que aproxima as pessoas partindo da premissa de que duas pessoas pensam melhor que uma, e assim por diante. O que na realidade acontece numa organização de aprendizagem é a *metanóia*, e que significa mudança de mentalidade, ou mais literalmente, a transcendência, ou no significado da antiga cristandade, “do despertar da intuição e conhecimento de Deus”. Segundo Senge, “a verdadeira aprendizagem está intimamente relacionada com o que significa ser humano” (op. cit., p. 22).

Imaginar uma organização na qual os trabalhadores atuam sob a filosofia da aprendizagem organizacional é uma maravilha, porém, o tema é relativamente novo e outros autores como Garvin e Argyris, por exemplo, não deixam claro a maneira de implementá-la, nem se é aplicável a qualquer tipo de natureza de organização, se mais ou menos burocráticas.

De qualquer forma, é de suma importância compreender como as organizações aprendem e como mudam, pois através dessa compreensão pode-se conhecer a fórmula de sua sobrevivência, aprende-se com os próprios erros e acertos, e adquirir-se a capacidade de se adaptar às turbulências do ambiente. Para Senge, “organização de aprendizagem é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro” (op. cit., p. 23). Quando se fala que uma organização aprende, considera-se uma metonímia, pois, na verdade, quem aprende são as pessoas.

Três questões finais devem ser consideradas ao se abordar as organizações de aprendizagem. A primeira é definir qual o perfil do gerente que possa promover a aprendizagem no espaço organizacional. A segunda é observar até que ponto as organizações que adotarem essa filosofia de mudança estarão flexibilizadas hierarquicamente. E a última, que insere-se num substrato maior, uma *learning organization*, requer que os valores

institucionais tenham incorporado, primeiramente, a liberdade, a cidadania e a democracia como pré-requisitos da estrutura organizacional, ou seja, verificar se há espaço para o exercício do bem comum. E se considerarmos que a teoria da organização ainda não saiu do “rodapé” da teoria política, ... Noel Tichy, consultor e professor da Universidade de Michigan, um dos mais cultuados gurus quando o assunto é liderança e transformação organizacional, faz o contraponto para a *learning organization*. Nas palavras de Tichy,

as companhias vencedoras serão as *teaching organizations*, empresas voltadas para o ensino. *Learning organizations*, voltadas para o aprendizado, serão insuficientes: você precisa pegar o conhecimento e ensiná-lo aos outros para desenvolver líderes em todos os níveis. Você só consegue fazer isso tendo o ponto de vista do professor, com idéias firmes sobre como a companhia vai ganhar dinheiro e mercado, com um conjunto de valores para energizar as pessoas em torno deles e um foco contínuo na energia emocional das pessoas. Esse é o mundo para o qual estamos caminhando (TICHY *apud* FERRAZ, 2000, p. 74-78).

Tichy considera que o bem mais valioso neste novo milênio é o cérebro das pessoas e sua energia emocional. E por ser um mundo de capital intelectual, ele considera de suma importância motivar as pessoas com uma visão empolgante, energizando-as e liderando-as.

Em seguida, buscar-se-á as contribuições da vivência prática de empresas de consultoria atuando no desenvolvimento do papel gerencial.

2.6 As Contribuições da Vivência Prática

Desenvolver-se-á, a seguir, algumas contribuições de duas empresas de consultoria existentes no mercado, relacionadas com o desenvolvimento do papel gerencial. Elas são a Tangram Consultoria Organizacional e a Amana-Key Educação e Desenvolvimento, ambas do estado de São Paulo.

2.6.1 O Ciclo de Competências Gerenciais da Tangram

O Ciclo de Competências Gerenciais desenvolvido pela Clark Wilson Group (EUA), e tendo na empresa Tangram Consultoria Organizacional sua licenciada no país, é um modelo de desenvolvimento gerencial, que consiste de seis fases encadeadas seqüencialmente para gerenciar o trabalho e o pessoal que o realiza. O modelo adota o termo *gerente* independentemente da atribuição que lhe for designada. Ou seja, pode-se ser gerente de um grupo ou profissional liberal ou técnico especializado que supervisione uma única pessoa ou uma secretária. Em qualquer dos casos, a pessoa ocupa uma posição chave cuja influência sobre outras pessoas significa uma grande responsabilidade. O sucesso do gerente nesse modelo não depende exclusivamente de sua competência técnica, depende mais propriamente de sua capacidade de ser sistemático e consistente na aplicação de uma variedade de competências mensuráveis e específicas.

O Ciclo de Competências Gerenciais também é conhecido como “*feedback* em 360°”, ou seja, o gerente em foco tem o seu trabalho medido através de suas relações com seus subordinados, pares e superiores. Em essência, o primeiro e principal objetivo do gerente é obter resultados. Além disso, o modelo prevê a obtenção de resultados a longo prazo, ou seja, o gerente deve continuar aprendendo, realizando, crescendo e obtendo a cooperação das pessoas que trabalham consigo.

A seqüência e a síntese das seis fases do gerenciamento sistemático de trabalho e de pessoal é a seguinte:

- I. *Estabelecimento de Metas Claras e Importantes*: atentar para que os subordinados e colegas compreendam o que se espera deles e compartilhar as prioridades;
- II. *Planejamento*: esclarecida a meta, estabelecer planos e solucionar problemas potenciais;
- III. *Facilitação do Trabalho*: com uma meta e plano claros, prover os recursos (assessoria, treinamento, tempo, ferramentas e recursos financeiros);
- IV. *Obtenção e Fornecimento de Feedback*: com o avanço do trabalho, observar o progresso e dar *feedback* àqueles que realizam o trabalho;
- V. *Ajuste de Desempenho*: ajustar o desempenho, se o *feedback* indicar que a tarefa não está sendo bem desempenhada e
- VI. *Reforço ao Bom Desempenho*: após o término da tarefa ou a realização de um bom esforço, reconhecer e reforçar o desempenho.

O Ciclo Gerencial se completa com a inclusão de dois conjuntos de atributos que, em síntese, são apresentadas a seguir:

- I. *Relações Interpessoais*: série de atributos pessoais que podem ser consequência das competências gerenciais e
- II. *Motivação e Moral do Grupo*: as avaliações podem ser resultado das competências do gerente e/ou do clima existente na organização.

Segundo a filosofia da Tangram, muitos gerentes são menos produtivos do que devem ser porque:

- a) jamais receberam conceito prático bem equilibrado de como deve ser o gerenciamento. Ou seja, desenvolvem cursos envolvendo competências isoladas. O Desenvolvimento de Competências Gerenciais mostra como essas competências são interrelacionadas e independentes e
- b) não recebem *feedback* adequado sobre sua efetividade.

A Figura 6 (p. 50) apresenta o Ciclo de Competências Gerenciais. A lógica da seqüência de competências no Ciclo é a seguinte:

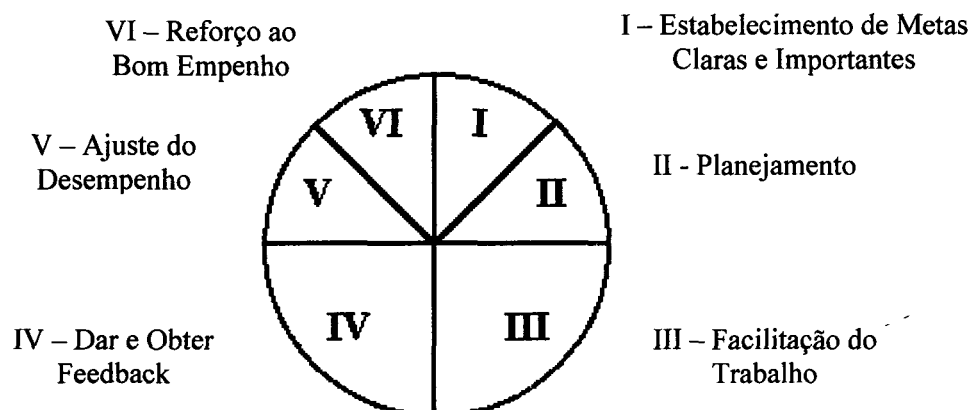
- a) deixar claro o que está fazendo (Fase I);
- b) planejamento depende da existência de uma meta (II);
- c) facilitar o trabalho, através da meta e do plano (III);
- d) fornecer *feedback* através da comparação do progresso do trabalho versus submetas. Estabelecer pontos de verificação e marcos de realizações parciais (IV);
- e) fazer ou não ajustes de desempenho (V) e
- c) finalmente, o reforço e o reconhecimento devem acompanhar o bom desempenho, para que este seja mais efetivo (VI). Reconhecer um bom esforço, mas não um mau desempenho.

Em resumo:

- sem metas, você não pode planejar;
- sem planos, não pode controlar;

sem controle, não pode gerenciar;
tanto a si mesmo como os outros (TANGRAM, 1995, p.13).

Figura 6 - O Ciclo de Competências Gerenciais



Fonte: Tangram Consultoria Organizacional, 1995.

À medida que o gerente desempenha uma tarefa depois de outra, acaba demonstrando suas habilidades no Ciclo aos que trabalham consigo. Essa repetição proporciona aos outros a possibilidade de conhecê-los rapidamente. Desta forma, os colaboradores podem observar, seguramente, se houve mudanças mensuráveis nas habilidades do Ciclo de Competências em um curto período de tempo.

Observa-se, da vivência prática, muitas empresas investindo maciçamente em programas que contemplam fatores motivacionais e relações interpessoais, de forma isolada ou sem a prévia realização de qualquer diagnóstico. Esse procedimento geralmente implica perda de tempo e dinheiro. Pelo Ciclo de Competências Gerenciais, verifica-se que tais atributos têm interações e dependem, prévia e essencialmente, das Competências Gerenciais. O Quadro 2 (p. 51) apresenta a síntese do Ciclo de Competências Gerenciais, detalha e elucida todo o encadeamento e interação (contribuição, dependência, influência e afetação) que há entre as competências gerenciais e os atributos em questão.

A Figura 7 (p. 52) apresenta, graficamente, uma comparação do Ciclo de Competências Gerenciais versus o Ciclo PDCA, adotado pela filosofia TQC. Verifica-se que os ciclos têm, em essência, a mesma estrutura seqüencial de gerenciamento.

Dado que os elementos comunicação e *feedback* têm forte influência nos resultados de cada unidade organizacional, gerentes e sua equipe devem dedicar-se ao estudo desse tema. Tangram e Nascimento⁴ contribuem para elucidar o tema com essa abordagem.

⁴ NASCIMENTO, K. Comunicação interpessoal eficaz: verdade e amor. INCISA, RJ, 1977.

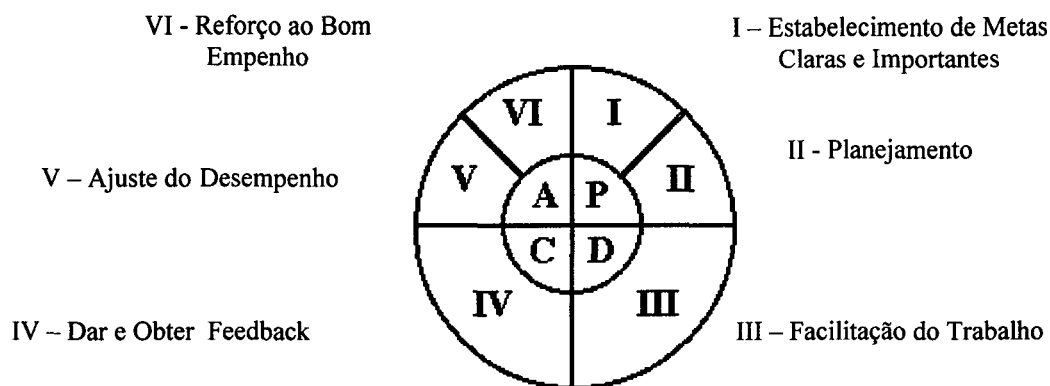
Quadro 2 – Síntese do Ciclo de Competências Gerenciais

Ciclo de Competências Gerenciais	Competência	Interação
Fase I - Estabelecimento de Metas Claras e Importantes	A Clarificação de Metas e Objetivos	⇒ Contribui para C, D, E, F, K, M, N, O
Fase II - Planejamento	B Comunicação e Participação	⇒ Depende de A ⇒ Contribui para E, J, K, L e O
	C Planejamento Ordenado do Trabalho	⇒ Depende de A e B ⇒ Contribui para D, E e G
	D Conhecimento	⇒ Depende de A ⇒ Contribui para E, N e O
Fase III - Facilitação do Trabalho	E Facilitação do Trabalho	⇒ Depende das Fases I e II ⇒ Contribui para M, N e O
Fase IV - Obtenção e Fornecimento de <i>Feedback</i>	F <i>Feedback</i>	⇒ Depende de B ⇒ Influencia C, E, K, L, M, O, R, U e V
Fase V - Ajuste de Desempenho	G Ênfase nos Prazos	⇒ Depende de A, C, D e E
	H Controle de Detalhes *	⇒ É afetado por B, C, D, E e M
	I Pressão nas Metas *	⇒ Se alto, A, B e C serão baixos - estas são as causas
	J Delegação / Permissividade *	⇒ Se Delegação é alto, A, B, C e D são baixos e conduz a permissividade
Fase VI - Reforço ao Bom Desempenho	K Reconhecimento ao Bom Desempenho	⇒ Depende de A, B, E e F ⇒ Influenciam L, M, N e O
Relações Interpessoais	ATRIBUTO	
	L Facilidade de Aproximação (Acessível)	⇒ Depende de B, E e K ⇒ Contribui para M, N e O
	M Espírito de Equipe	⇒ Depende de B e E
	N Interesse no Desenvolvimento dos Subordinados	⇒ Depende de A e E
	O Desenvolver Confiança	⇒ Depende das Fases I a IV
	INTERAÇÃO	
Motivação E Moral do Grupo	ATRIBUTO	
	P Envolvimento no Trabalho	⇒ Afetado por A, B, N e O ⇒ Contribui para S, V e W.
	Q Competência dos Colegas	⇒ Afetado por D, E e M
	R Clima de Equipe	⇒ Afetado por M (merece bastante atenção)
	S Oportunidade para Crescimento Profissional	⇒ Afetado por E e N
	T Nível de Tensão *	⇒ Depende do momento
	U Clima Organizacional	⇒ Afetado por B, D e E e práticas e políticas da organização como um todo
	V Moral	⇒ Afetado por E, N e O
W Comprometimento	⇒ Influenciado por A, D, G e M	

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do Seminário Desenvolvimento de Competências Gerenciais, TANGRAM, São Paulo, 1995.

Nota: * Deve ser interpretado de acordo com a situação.

Figura 7 - Ciclo de Competências Gerenciais x Ciclo PDCA



Fonte: Criado pelo autor, baseado em Tangram (1995) e Campos (1992).

2.6.2 Amana-Key Educação e Desenvolvimento

A Amana-Key é uma organização focada no desenvolvimento e atualização de executivos de média e alta administração. As promoções são realizadas através de *workshops* e estão voltadas para o desenvolvimento das habilidades gerenciais, tais como, desencadear projetos de melhoria, equalizar a visão dos negócios da empresa, trabalhar os aspectos humanos no dia-a-dia, assegurar o comprometimento efetivo de todos, ajudar a decidir as direções e prioridades corporativas e a gerar soluções criativas para os principais desafios da empresa.

A Amana-Key também faz conexão entre a administração estratégica de empresas e a questão educacional do país. Em vez de pensar apenas em administração da economia do país, faz reflexão sobre o conceito amplificado de liderança de nação. Essa empresa considera que, mesmo um país com muitas riquezas naturais, conhecimentos acumulados e reservas de capital não conseguirá realizar muito se não tiver gente preparada. Comparativamente, também empresas bem capitalizadas e equipadas que estejam carentes de recursos humanos bem preparados não conseguirão atender a seus clientes com excelência, nem tampouco ser competitivas e assegurar resultados que lhes permitam evoluir.

Considerando as profundas mudanças que estão em andamento no mundo todo, a preparação de pessoas assume um valor estratégico cada vez maior. No futuro, a força das organizações e dos países estará baseada cada vez mais, na força dos seus talentos e cada vez menos na força de seus recursos materiais.

Nesse quadro, o processo de investir sistematicamente em educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, em empresas e em países é hoje pré-requisito para gerar sucesso.

Para não se afastar demais do foco da presente pesquisa, embora a administração das organizações de produtos e serviços seja uma das responsáveis das matérias-primas e insumos básicos que utilizam, apresenta-se, em anexo, o Guia para Alfabetização Ecológica (Anexo A)

e os Princípios da Ecologia & Princípios da Educação (Anexo B), ambos propostos pela *Center of Ecoliteracy*, sucessora da *Elmwood Institute* da Califórnia (EUA). Trata-se de guias para a alfabetização ecológica, propondo um novo contexto para a reestruturação das escolas. Existem dezenas de escolas primárias e secundárias já trabalhando conforme essa nova proposta, cujos princípios básicos são centrados na flexibilidade, sustentabilidade, parceria, co-evolução, diversidade, fluxo de energia, ciclos ecológicos e interdependência. Cabe às organizações produtivas, tardiamente, mas não menos oportuno, buscar a reorganização interna e avançar na assimilação dos conceitos básicos da alfabetização ecológica, face à finitude das matérias-primas e ao aumento do nível de consciência crítica dos cidadãos, de modo geral, abordando considerações de natureza ecológica.

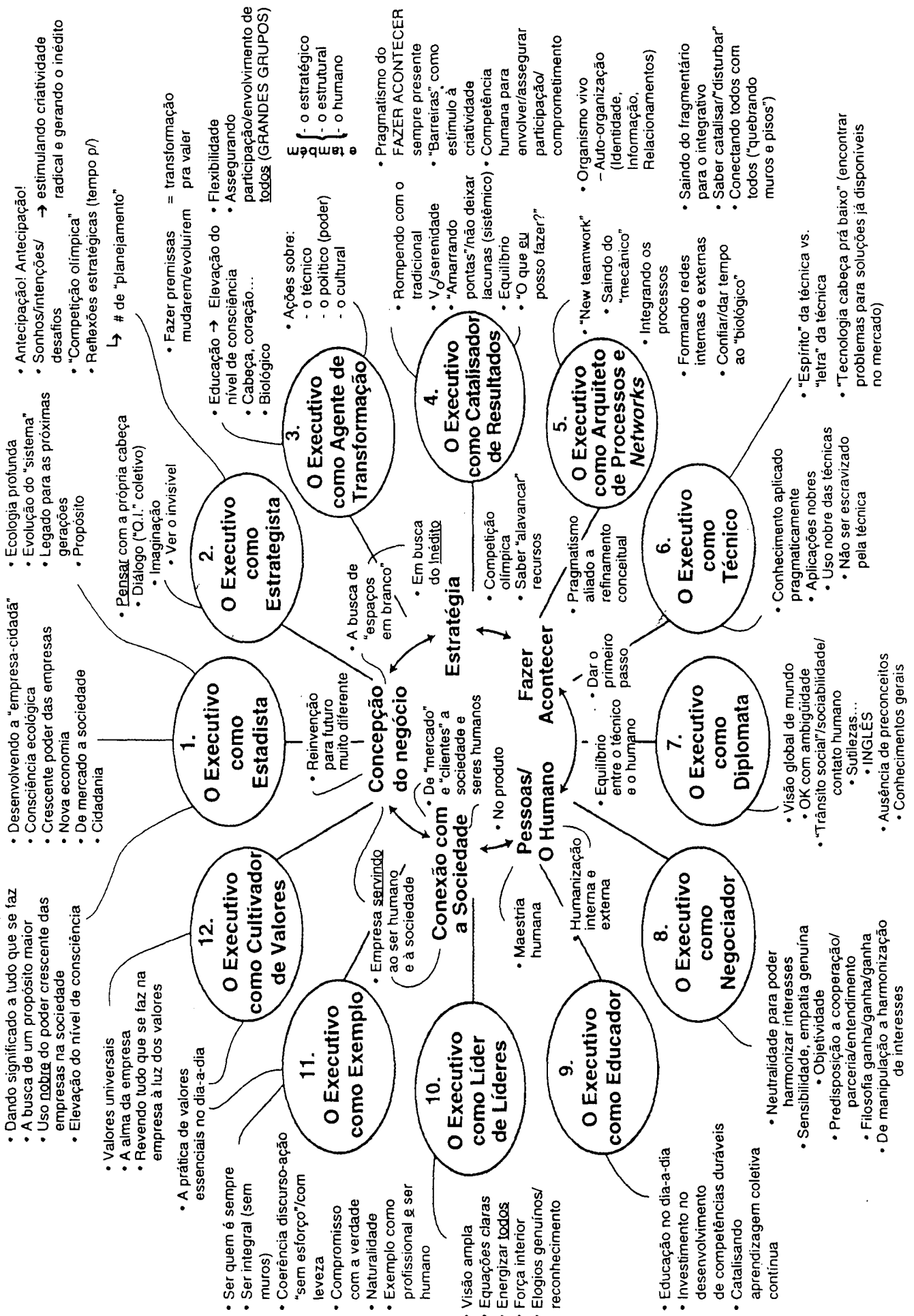
Apresentar-se-á, a seguir, o resumo do desenvolvimento do programa do executivo superior. O conteúdo gira em torno de doze papéis-chave, tendo por objetivo desenvolver competências duráveis e essenciais ao novo executivo. O Anexo C contempla o resumo dessas competências.

As inter-relações entre as 12 competências-chave é apresentada, em síntese, na Figura 8 (p. 54).

2.6.3 Habilidade x Dificuldade sob o Enfoque Gerencial

Uma atenção especial deverá ser dada ao corpo de gerentes da empresa, no sentido de desenvolver suas habilidades. Essas habilidades contemplam as atividades voltadas para o aspecto ocupacional e o aspecto humano. O primeiro, procura buscar a melhoria do resultado do trabalho e o segundo, mais difícil e, portanto, mais gratificante, consiste em motivar e em desenvolver os seus colaboradores através de sua capacidade de mobilizar as pessoas. Neste quesito, insere também a capacidade do gerente de mobilizar seus superiores e fornecedores, sejam internos ou externos.

O americano Rainer Marpens elaborou o Gráfico 2 (p. 55), apresentando como o ser humano se torna e se mantém produtivo, o que permite tirar conclusões sobre todo e qualquer profissional no desempenho de suas atividades. Diante de qualquer situação, quando se tem baixo grau de habilidade, tem-se alto grau de dificuldade, fica-se ansioso e a médio prazo, o indivíduo é levado ao estresse. Trata-se de uma situação prolongada de dificuldade bem maior que a habilidade para o cumprimento das tarefas. Isso ocorre quando a pessoa está além do seu nível de competência. O trabalhador sente-se incapaz de enfrentar a situação. No outro extremo, quando se tem mais habilidades do que dificuldades, sobrevém o desinteresse. Poderá ocorrer situação em que o gerente, embora seja competente, vê sua habilidade

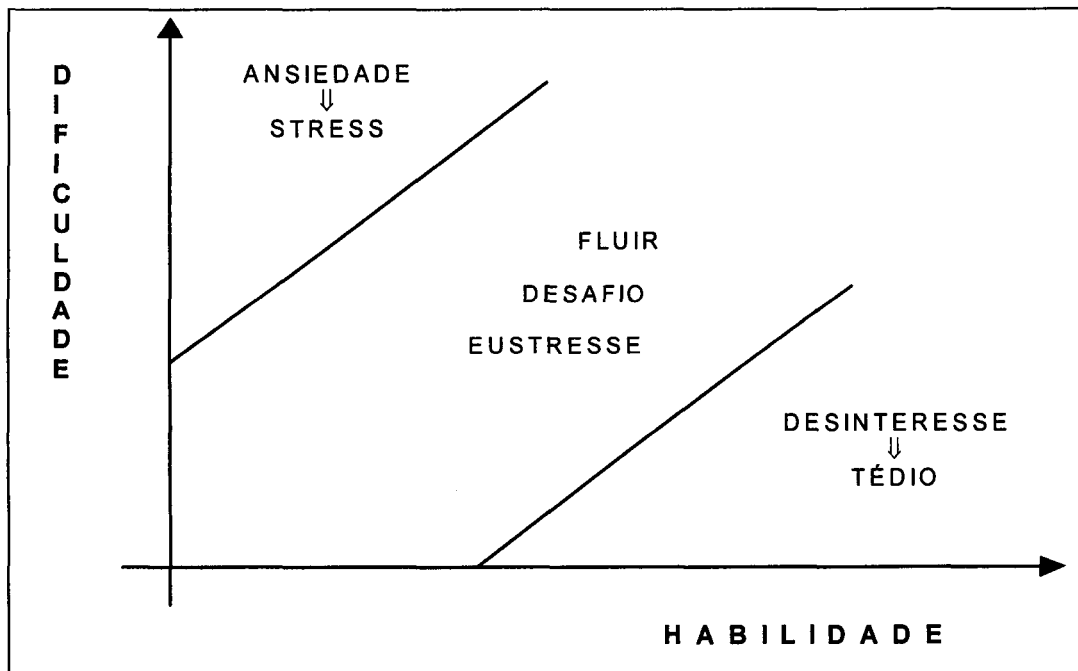


diminuir caso não disponha de equipe ou mesmo de infra-estrutura.

É o equilíbrio entre a habilidade correspondendo à dificuldade a ser enfrentada que permite ao indivíduo *fluir*. E, se aumentar a habilidade, procurar-se-á uma tarefa correspondente a ela. Nesta faixa, a dificuldade muda de nome: chama-se *desafio*. É a faixa da produtividade e da paixão pelo trabalho. Senge (op. cit) identifica essa característica como a tensão criativa, ou seja, a força que entra em ação no momento em que se identifica um objetivo em desacordo com a realidade atual. É como ter um elástico esticado que nos conduz a esse objetivo a partir da realidade atual.

Neste sentido, os gerentes precisam estar constantemente promovendo o desenvolvimento de pessoas, considerando também a relação *habilidade x dificuldade*. Hoje em dia, os gerentes serão pessoas de sucesso se os seus colaboradores forem pessoas de sucesso. Quando se verifica que numa determinada unidade organizacional os colaboradores são pessoas empreendedoras ou pessoas de sucesso, verifica-se que ali existe realmente um líder. Espera-se, não só por parte dos gerentes, mas também do corpo funcional, esse autodesenvolvimento na carreira.

Gráfico 2 - Habilidade x Dificuldade



Fonte: Gaudêncio, P. "Man at Work": Como o ser humano se torna e se mantém produtivo. São Paulo: Mennon Edições Científicas Ltda., 1995.

2.7 As Contribuições de Guerreiro Ramos

A primeira responsabilidade do líder é definir a realidade.

A última, dizer obrigado.

Entre ambas, o líder é um servidor.

(Max de Pree, Leadership is an art)

A presente seção é dedicada à exploração e desenvolvimento das obras de Guerreiro Ramos, das quais destaca-se os conceitos de: a) a ação administrativa; b) modelos de homem e teoria administrativa; c) paradigma paraeconômico e d) Teoria N e Teoria P. A assimilação desses conceitos é fundamental para proceder a análise dos dados da presente pesquisa.

2.7.1 Introdução

Conforme exposto até o presente momento, verifica-se o surgimento de uma avalanche de teorias administrativas desenvolvidas por várias correntes de pensamento com diversas abordagens, enfoques e ênfases, seja nas tarefas, na estrutura, nas pessoas, no ambiente ou na tecnologia. O quantitativo das teorias administrativas desenvolvidas ao longo de quase um século obriga-nos a colocar que com as proposições de Guerreiro Ramos constróem-se um divisor de águas, dando um salto qualitativo na ciência administrativa e, ao mesmo tempo, dando-nos um alento de que um novo paradigma administrativo está em formação. Eis o porquê.

As contribuições de Guerreiro Ramos à teoria administrativa começam a evoluir e a acompanhar, pelo menos em tese, as demandas da sociedade, ou seja, os problemas atuais que a sociedade enfrenta, necessitando de perfil de um novo modelo de homem, diferente daquele que as organizações produtivas moldaram ao longo do século passado, como o “homo economicus”, o homem social, o homem funcional e o homem administrativo. Trata-se do conceito do modelo de homem parentético, abordado a seguir.

Ramos também traz novo enfoque conceituando a ação administrativa, diferentemente da abordagem de todos os demais autores, que embora reconhecendo os malefícios da aplicação em excesso da racionalidade funcional no espaço de produção, não conseguiram equacionar e avançar além desse ponto.

É desse mesmo autor a proposição de uma nova teoria, a qual chamou de teoria da delimitação dos sistemas sociais, apresentando o paradigma paraeconômico que rompe com o *status quo* da economia atual e no qual claramente se percebe que a multidimensionalidade do ser humano pode ser exercida.

Face ao processo de privatização ocorrida na empresa Alfa, é oportuno abordar também a Teoria das Necessidades e Possibilidades, igualmente proposta por Guerreiro Ramos.

A seguir, apresentar-se-á as contribuições de Guerreiro Ramos à ciência administrativa.

2.7.2 O conceito de ação administrativa

*“Em Economia não existe safadez; existe mercado.”
(Ex-Ministro Mário H. Simonsen)*

Por que é necessário definir a ação administrativa? À luz da criação da empresa Alfa, torna-se importante definir a ação administrativa, pelo menos por duas razões:

- a) os gerentes em exercício, no momento da alocação de pessoas para as duas empresas, realizaram uma ação administrativa. Qual foi a natureza dessa ação ?
- b) o resultado dessa ação administrativa foi participado aos empregados apenas após sua execução. Portanto, quer se conhecer como ocorreu o processo dessa ação administrativa.

Para conceituar a ação administrativa, deve-se levar em consideração alguns aspectos do conhecimento, sumarizados a seguir (RAMOS, 1983, p.36):

- a) entendimento de que o âmbito das técnicas administrativas não coincide com o da sociedade global: é imprescindível e válido o pressuposto de que os estatutos normativos do trabalho não se podem confundir com os estatutos normativos da vida humana em geral, embora uns e outros se relacionem;
- b) a percepção de que eficiência e produtividade são fenômenos mais complexos do que se supunha a teoria tradicional, no tocante ao equilíbrio entre a personalidade e a organização: a reorientação conceitual pode ser percebida pelos trabalhos de Etzioni, Likert e Argyris ao abordar aspectos do comportamento humano, como poder, alienação, entre outros e
- c) a consciência de que é necessário conhecer de modo sistemático a influência do ambiente externo sobre as organizações: esta influência é genericamente relevante.

Para conceituar a ação administrativa, Ramos recorreu a Max Weber, Chester Barnard e Karl Mannheim, cujas contribuições, quando enunciadas, o meio acadêmico não deu a devida atenção. Para tanto, faz-se mister, segundo Ramos, primeiramente distinguir a racionalidade funcional da racionalidade substantiva.

Segundo Barnard (apud RAMOS, op. cit., p.37), “os indivíduos vinculados a qualquer sistema cooperativo têm com ele uma relação dual – a relação funcional ou interna, que pode ser mais ou menos intermitente; e a relação individual ou externa, que é contínua, não intermitente.” Ou seja, no primeiro aspecto, algumas das atividades da pessoa são meramente parte de um sistema não-pessoal de atividades, enquanto que no segundo, o indivíduo é estranho, isolado ou oposto ao sistema cooperativo. Barnard ressaltou que a racionalidade da organização não se confunde com a racionalidade em geral, sendo útil considerar a pessoa em seu aspecto individual. Assim, as pessoas escolhem se entrarão ou não num específico sistema cooperativo, baseando-se em: (1) intenções, desejos, impulsos do momento e (2) alternativas externas ao indivíduo reconhecidas por ele como válidas (BARNARD, apud RAMOS, op. cit., p.38).

Em 1922, Max Weber procurou definir a ação social, distinguindo-a em quatro tipos (apud RAMOS, op. cit., p.38):

- a) *a racionalidade no tocante aos fins*: é sistemática, consciente, calculada, atenta ao imperativo de adequar condições e meios a fins deliberadamente elegidos.
- b) *a racionalidade no tocante aos valores*: é fortemente portadora de consciência sistemática de sua intencionalidade, visto que é ditada pelo mérito intrínseco do valor ou dos valores que a inspiram, bem como é indiferente aos seus resultados; é orientada por um critério transcendental;
- c) *a racionalidade afetiva*: é determinada pelo estado emotivo ou sentimentais;
- d) *a racionalidade tradicional*: é determinada por costumes, sendo nula ou escassa a avaliação sistemática de suas conseqüências.

Para Max Weber,

atua racionalmente com relação a fins quem orienta sua ação pelo fim, meios e conseqüências nela implicados e confronta racionalmente os meios com os fins, os fins com as conseqüências implicadas, e os diferentes fins possíveis entre si ... quem não atuar, pois, nem afetivamente (emocionalmente em particular) nem com relação a tradição (WEBER, *apud* RAMOS, 1983, p. 38).

Karl Mannheim pôde qualificar ainda mais o conceito à compreensão atual, percebendo que era um terreno em que se carecia de refinar os sentidos de racionalidade e irracionalidade, recorrendo aos adjetivos “funcional” e “substancial”. Portanto, segundo Mannheim (apud RAMOS, op. cit., p. 38), atos ou elementos são funcionalmente racionais quando articulados ou relacionados com outros atos ou elementos, contribuindo para que se atinja a um objetivo predeterminado.

Ramos salienta que na racionalidade funcional não se aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas o seu maior ou menor concurso numa série de outros, para atingir a um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que possam ter as ações (op. cit, p. 39). Continua Ramos, ao dizer que é substancialmente racional todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos, ... é um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão, ... a razão que preside ao ato, não é a sua integração positiva numa série sistemática de outros atos, mas o seu teor mesmo de acurácia intelectual.

Ainda segundo Ramos, Eric Voegelin retomou a distinção das racionalidades e a aplicou no exame de problemas políticos e sociais de nossa época. Voegelin distingue entre racionalidade pragmática e racionalidade noética, correspondendo aos dois tipos de Weber e Mannheim. Além disso, ele procura mostrar que a “qualidade” de uma sociedade pode ser aferida à luz da razão noética¹. Essa “qualidade” é tanto maior quanto mais a razão noética assumir o caráter de força criadora e exercer influência sobre a vida humana.

¹ Segundo Ferreira (1975), noética é o estudo das leis gerais do pensamento.

Mannheim (apud RAMOS, op. cit., p.39) procura mostrar que a industrialização tem desenvolvido a racionalidade funcional, e admite que a mesma venha exercer efeito paralisador sobre a capacidade média de apreciação e entendimento à luz da racionalidade substancial e que em tais condições, a sobrevivência do homem depende de sua capacidade de auto-racionalização, ou seja, depende de que seja capaz de organizar-se mentalmente, de ter seu autocontrole moral e físico, tendo em vista o exercício de tarefas funcionalmente racionalizadas. Mannheim observa ainda dois pontos relevantes. O primeiro, diz ser infundada a expectativa de que quanto mais se desenvolve a sociedade, em nível tecnológico, mais se eleva necessariamente a autoconsciência racional do homem. Indaga também sob que condições pode o saber tornar-se um modo de preservação da liberdade num mundo em que a tecnologia, incoercivelmente, terá aplicação cada vez maior em todos os domínios da existência. O segundo, trata da tendência de deterioração dos poderes racionais do homem, face ao caráter concentratório da propriedade dos meios de produção, excluindo da maioria dos indivíduos o poder de decidir e organizar; tal exclusão leva ao debilitamento da racionalidade substancial.

Em 1918, Weber aplicou pela primeira vez em seu ensaio *Politik als Beruf (Politics as a Vocation)*, um par conceitual com os termos “ética da responsabilidade-ética do valor absoluto ou da convicção”. Alexandre von Schelting analisou esse ensaio e sugere estar implícito, respectivamente, na racionalidade referida a fins e na racionalidade referida a valores, a ética da responsabilidade e a ética do valor absoluto (Schelting *apud* RAMOS op. cit., p. 42). São alguns textos do próprio Max Weber que autorizam essa correspondência. Weber considerava as duas éticas “irredutivelmente opostas”. Ramos (op. cit., p. 42-43) clarifica alguns pontos quanto ao uso das duas modalidades de ética:

- 1) A ética da responsabilidade corresponde à ação racional referida a fins. Seu critério fundamental é a racionalidade funcional ou “pragmática” (Voegelin). A ética do valor absoluto ou da convicção está implícita em toda ação referida a valores.
- 2) As duas éticas não são necessariamente antagônicas. No tocante à organização, teórica e concretamente, pode-se admitir congruência entre as duas éticas, na proporção em que as qualificações e a natureza do trabalho se coadunem com os valores do indivíduo.
- 3) Consequentemente, a não ser em casos extraordinários, nenhum indivíduo organiza a sua conduta sob a espécie exclusiva de nenhuma das duas éticas. Por isso, absoluta racionalização com relação a valores é também um caso limite.

As diferenças entre racionalidade funcional e racionalidade substantiva podem ser comparadas e resumidas, segundo Caravantes (1993), de acordo com as variáveis contidas no Quadro 3, apresentada a seguir:

Quadro 3 - Diferenças entre as racionalidades funcional e substantiva

Variável	Racionalidade	
	Funcional	Substantiva
Aplicação (como se dá na prática)	É um processo contingente	Não é contingente, é um componente intrínseco do indivíduo e tem caráter normativo
Seqüência de meios e fins	Pressupõe um objetivo preestabelecido, concentra-se na aplicação dos meios de forma eficiente e eficaz	Pressupõe a existência de meios eficientes, mas concentra-se na escolha e há seleção de finalidades e objetivos
Relação processo/conteúdo	Dá ênfase ao processo e ignora o conteúdo	Dá ênfase ao conteúdo, mais que ao processo
Vida humana em sociedade	Subordina os objetivos humanos aos requisitos operacionais da sociedade	Subordina os requisitos operacionais da sociedade aos objetivos humanos

Fonte: Caravantes, G.R. Recursos Humanos Estratégicos para o 3º Milênio. Porto Alegre: CENEX, 1993.

Ramos salienta que a ciência jamais virá um dia, mediante técnicas de relações humanas e organizativas, a assegurar o equilíbrio perfeito entre o homem e a organização, é algo irrealizável e utópico. Tal problema, segundo Ramos, sempre se apresentará de modo renovado, em cada época, podendo a ciência contribuir para resolvê-lo dentro de certos limites. Defende ainda que a ética deve ser contemplada como categoria da teoria administrativa.

Diante do exposto, Ramos define a ação administrativa conforme enunciado a seguir. A ação administrativa é modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade (RAMOS, op. cit., p.48). E destaca três aspectos da definição:

- 1) trata-se de modalidade de ação social, que Weber chamou de “racional com relação a fins”; é social por ser orientada pelas ações de outros; é um sentido relacionado, referido a circunstâncias, elementos e condutas de terceiros;
- 2) a definição esclarece o caráter funcionalmente racional da ação administrativa. A razão da ação administrativa não é a razão entendida como faculdade humana transcendente. É simplesmente a eficácia, a operação produtiva de uma combinação de recursos e meios, tendo em vista alcançar objetivos predeterminados, contingentes e
- 3) a organização tem um *ethos* específico, diverso da *ethos* da vida humana em geral. A ética da organização é a ética da responsabilidade, embora ela nunca deixe de ser, de certo modo, influenciada pela ética da convicção.

Ainda, Ramos lembra ser necessário deixar explícita a intencionalidade das palavras, “enquanto a exercem”, utilizadas na definição. E afirma ser imprescindível distinguir os espaços existenciais do homem. A organização não ocupa, e jamais ocupará, todo o espaço existencial humano (RAMOS, op. cit., apud LEWIN, p. 48). A adaptação à organização cujo

espaço existencial predomina a ética da responsabilidade, se efetiva à custa de um esforço de auto-racionalização da conduta do sujeito da ação administrativa. Restando, para expressão livre da personalidade, o espaço da existência em que predomina a ética da convicção ou do valor absoluto.

“A ética precede a Economia”.
(Millôr Fernandes)

2.7.3 Modelos de Homem e Teoria Administrativa

Guerreiro Ramos busca através deste artigo fazer uma reavaliação da evolução da teoria administrativa, e usa como ponto de referência modelos de homem, o homem operacional, o homem reativo e o homem parentético. Para Ramos, em toda a história do estudo da administração, teóricos e profissionais, em suas obras escritas e, em seus atos, fizeram suposições acríticas a respeito da natureza do homem; continua Ramos, comentando que a teoria administrativa não pode mais legitimar a racionalidade funcional da organização, como tem feito amplamente.

Afirma Ramos que na teoria administrativa o homem operacional é equivalente ao *Homo economicus*, tendo sido considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável. A implicação dessa abordagem para com o modelo da organização requer (RAMOS, 1984, p. 5):

- a) um método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto como ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização;
- b) um conceito de treinamento como uma técnica para “ajustar” o indivíduo aos imperativos da maximização da produção;
- c) uma visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, como trabalhador, é psicologicamente diferente de outros indivíduos;
- d) uma visão de que administração e teoria administrativa são isentas ou neutras;
- e) uma indiferença sistemática às premissas éticas e de valores do ambiente externo;
- f) ponto de vista de que aspectos da liberdade pessoal são estranhos ao modelo organizacional e
- g) um conceito de que o trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação.

Os estudos de Hawthorne sugerem uma alternativa para o homem operacional, dando início à Escola de Relações Humanas que considerava o homem mais complexo do que supunham os teóricos tradicionalistas. Em comparação com os operacionalistas, os humanistas (RAMOS, op. cit., p. 5):

- a) tinham uma visão mais sofisticada da natureza da motivação do homem;
- b) não negligenciaram o ambiente social externo à organização e, por essa razão, definiram a organização como um sistema social aberto e
- c) perceberam o papel desempenhado, no processo de produção, pelos valores, sentimentos e atitudes.

A esse modelo desenvolvido pelos humanistas, Ramos chamou de “homem reativo”, com todas as implicações que o termo envolve. Os humanistas viam o trabalhador como ‘um ser

reativo”, tendo como principal objetivo o ajustamento do indivíduo ao contexto do trabalho e não seu crescimento individual. Ramos vê o homem sistematicamente “reagindo” aos objetivos organizacionais. A utilização excessiva de “relações humanas” foi a total inserção do trabalhador na organização. White chamou esse trabalhador de “homem organizacional”.

Ramos observa que, à vista dessas evidências, a prática da administração não progrediu além desse ponto. O estudioso considera que os progressos ainda são periféricos e que a atual teoria e prática não são adequadas às necessidades presentes. Para Ramos, o modelo de homem parentético pode prover a teoria administrativa da sofisticação conceitual indispensável, para enfrentar questões e problemas que provocam tensões entre a racionalidade noética e a racionalidade funcional.

O adjetivo “parentético” é derivado da noção de Husserl de “em suspenso” e “parênteses”.

O homem parentético possui, segundo Ramos,

uma consciência crítica altamente desenvolvida das premissas de valores presentes no dia-a-dia, ... está apto a graduar o fluxo da vida diária para examiná-lo e avaliá-lo como um espectador, ... é capaz de afastar-se do meio familiar, ... tenta deliberadamente romper suas raízes; é um estranho em seu próprio meio social de maneira a maximizar sua compreensão da vida (RAMOS, 1984, p. 8-9).

A consciência crítica é detalhada por Guerreiro Ramos, em seu outro livro intitulado *A Redução Sociológica*, que diz:

a consciência crítica surge quando um ser humano ou um grupo social reflete sobre tais determinantes e se conduz diante deles como sujeito. Distingue-se da consciência ingênua que é puro objeto de determinações exteriores. Comparada à consciência ingênua, a consciência crítica é um modo radicalmente distinto de apreender os fatos, do qual resulta não apenas uma conduta humana desperta e vigilante, mas também uma atitude de domínio de si mesmo e do exterior. Sem consciência crítica, o ser humano ou grupo é coisa, é matéria bruta do acontecer. A consciência crítica instaura a aptidão autodeterminativa que distingue a pessoa da coisa (RAMOS, 1965, p. 61).

Segue Ramos, citando Sócrates, Bacon e Maquiavel, como exemplos de indivíduos em sociedades anteriores de evolução, com capacidade claramente parentética para perceber suas respectivas sociedades como arranjos precários, excluindo-se da mesma e examinando-as com visão crítica. A atitude parentética é definida por Ramos (op. cit., p. 7) pela capacidade psicológica do indivíduo de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo. Continua Ramos frisando que o homem parentético está eticamente comprometido com valores que conduzem ao primado da razão (no sentido noético) na vida social e particular, tendo, deste modo, relação muito peculiar com o trabalho e com a organização. O homem parentético não iria esforçar-se demasiadamente para obter sucesso, segundo os padrões convencionais, como faz aquele que quer subir. Enfim, daria grande importância ao eu, e teria urgência em

encontrar um significado para a vida como por exemplo, iria esforçar-se para influenciar o ambiente a fim de retirar dele tanta satisfação quanto pudesse.

Nesse sentido, a crítica radical da razão organizacional de Ramos não vem à toa, pois quem critica deve propor alternativas. Assim, Ramos delineia um modelo multidimensional de sistemas sociais, apresentando um paradigma paraeconômico com delimitação organizacional. Esse modelo será apresentado a seguir.

2.7.4 Paradigma Paraeconômico

*Estes são tempos difíceis em que um gênio gostaria de viver.
As grandes necessidades fazem surgir grandes líderes.
(Abigail Adams, 1790, em uma carta a Thomas Jefferson).*

Segundo Ramos (1989, p. 140), o modelo de análise e planejamento de sistemas sociais que ora predomina, nos campos da administração, da ciência política, da economia e da ciência social em geral, é unidimensional porque reflete o moderno paradigma que, em grande parte, considera o mercado como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais. Assim, Ramos começa a delinear um modelo multidimensional, para a análise e formulação dos sistemas sociais, em que o mercado é considerado um enclave social legítimo e necessário, porém limitado e regulado. Esse modelo é uma enunciação teórica inicial e foi chamado de paradigma paraeconômico.

O modelo multidimensional de Ramos tem como ponto central a noção de delimitação organizacional, que envolve:

- a) uma visão da sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), onde o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades substantivas e
- b) um sistema de governo social capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves sociais.

Graficamente, o paradigma paraeconômico (em grifo, devem ser consideradas como elaborações heurísticas, no sentido weberiano) de Guerreiro Ramos apresenta-se conforme a Figura 9 (p.64).

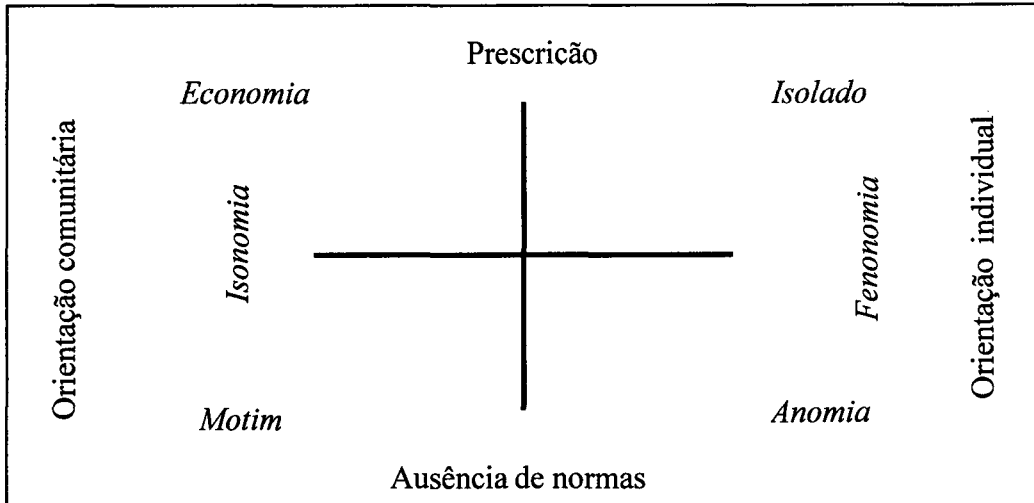
Os elementos desse paradigma podem ser resumidos da seguinte forma:

Paradigma paraeconômico – modelo alternativo capaz de substituir o modelo centrado no mercado, da teoria social clássica, por um modelo multicêntrico. Há lugar e convivência para experiências polares da atividade humana, como o trabalho e ocupação. Essa distinção será feita adiante, com Arendt).

Orientação comunitária e individual – no mundo social visualizado pelo paradigma, há lugares distintos para a atualização individual livre de prescrições impostas. Essa atualização tanto pode ocorrer em pequenos ambientes exclusivos quanto em comunidades de tamanho regular. Regular. Nesses espaços, seria possível a escolha pessoal.

Orientação comunitária – é um dos pólos do paradigma paraeconômico. Essa orientação produz o sistema economia, que massifica e igualiza através do sistema isonomia; mas prevê a possibilidade de motim.

Figura 9 - O Paradigma Paraeconômico



Fonte: Ramos, A. G. A nova ciência das organizações. 1989, p. 141.

Orientação individual – é outro pólo do paradigma paraeconômico, onde cabe o indivíduo isolado; onde é possível o processo de anomia. Possibilita também o sistema chamado de fenonomia. Aqui, o indivíduo, ou um pequeno grupo, permite a si ou seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação e prescrições operacionais.

Economia – enclava altamente prescritivo, estabelecido com o objetivo de produzir bens e/ou prestar serviços. O mercado tende a tornar-se uma categoria abrangente de ordenação da vida individual e social. O trabalho é o objetivo único.

Isolado – o homem encontra-se supercomprometido com uma norma exclusivamente pessoal.

Isonomia – contexto onde os seus participantes se relacionam como pares que interagem sob um mínimo de restrições operacionais prescritivas.

Fenonomia – contexto social esporádico ou mais ou menos estável, iniciado ou conduzido por um indivíduo ou um pequeno grupo. Prevalece o máximo de escolha pessoal e um mínimo de prescrições operacionais. A ocupação é o objetivo maior.

Motim – coletividade destituída de normas, composta de indivíduos que carecem de qualquer sentido de ordem social.

Anomia – situação estanque na qual a vida pessoal e social desaparece. Não há normas ou regras de organizações. O indivíduo anômico precisa ser assistido, protegido ou controlado por instituições como asilos, reformatórios, hospitais e prisões.

O trabalho pioneiro de Guerreiro Ramos propicia uma oportunidade de reflexão em torno da evolução das diversas teorias administrativas ocorridas ao longo do século XX. Como pode ser observado, embora a preocupação com os empregados tenha sido crescente, e na medida em que aprimoravam-se as técnicas de produção não se verificava um avanço na diminuição do desajuste empregado-organização; porém, embora esse desajuste fosse reconhecido, nenhum autor conseguiu propor alternativas para dirimi-lo, atenuá-lo ou equacioná-lo. Nesse sentido é que se torna importante a formulação do desenho do sistema social através do

paradigma paraeconômico, oferecendo indícios de que as reais soluções para o crescimento do ser humano, face à sua multidimensionalidade, esteja propriamente fora das fronteiras dos espaços de produção de bens e serviços, pelo menos no atual paradigma de mercado. Para tanto, faz-se mister detalhar um pouco mais os elementos intitulados de isonomia e fenonomia. Antes porém, cabe colocar também o espectro maior que tem invadido e dominado totalmente a vida humana, que é a economia de mercado.

A economia possui as seguintes características (RAMOS, op. cit., p. 148):

- 1) presta seus serviços a fregueses e/ou a clientes que, na melhor das hipóteses, têm influência indireta no planejamento e na execução de suas atividades;
- 2) sua sobrevivência é uma função da eficiência com que produz os bens e presta serviços aos fregueses e clientes. Assim sendo, a eficiência de uma economia pode ser objetivamente avaliada em termos de lucros e/ou da relação custo/benefício, envolvendo mais que a simples consideração de lucros diretos;
- 3) pode e geralmente precisa assumir grandes dimensões em tamanho (conjunto de pessoas, escritórios, instalações materiais, etc.) e complexidade (diversidade de operações e deveres e relacionamentos com o ambiente);
- 4) seus membros são detentores de empregos e são avaliados, sobretudo, nessa qualidade. As qualificações profissionais determinam a contratação, a dispensa, a manutenção no emprego, a promoção e as decisões sobre o progresso na carreira e
- 5) a informação circula de maneira irregular entre os seus membros, bem como entre a própria economia, como entidade, e o público. As pessoas situadas em vários níveis da estrutura condicionam a prestação de informação aos interesses pessoais ou empresariais.

Continua Ramos comentando que na sociedade centrada no mercado, as economias são livres para modelar a mente de seus membros e a vida de seus cidadãos, de modo geral. Assim, uma teoria política e administrativa centrada no mercado, como é característico da que atualmente prevalece e é largamente ensinada, pressupõe que o critério do desempenho eficiente, nas mútuas relações entre os indivíduos e as economias, resume completamente a natureza humana (RAMOS, op. cit., p. 148-149).

A isonomia, por sua vez, pode ser definida como um contexto em que todos os membros são iguais. As principais características da isonomia são as seguintes (RAMOS, op. cit., p. 150-151):

- 1) seu objetivo principal é permitir a atualização de seus membros, independentemente de prescrições impostas. As prescrições são mínimas e, quando inevitáveis, estabelecem-se por consenso. Espera-se dos indivíduos que se empenhem em relacionamentos interpessoais, desde que estes contribuam para a boa vida do conjunto;
- 2) é amplamente autograticante, no sentido de que nela indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas. As pessoas não ganham a vida numa isonomia; antes, participam de um tipo generoso de relacionamento social, no qual dão e recebem;
- 3) suas atividades são sobretudo promovidas como vocações, não como empregos. Nas isonomias, as pessoas se ocupam, não labutam. Sua recompensa básica está na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que fazem, não na renda eventualmente auferida por sua atividade;

- 4) a tomada de decisões e a fixação de diretrizes políticas são totalmente abrangentes. Não há diferenciação entre a liderança e os subordinados. Assim, uma isonomia perderia o seu caráter, se seus membros se dicotomizassem entre *nós* e *eles*. A isonomia é como uma verdadeira comunidade, sendo a autoridade atribuída por deliberação de todos. A autoridade passa, continuamente, de pessoa para pessoa, de acordo com a natureza dos assuntos, com os problemas em foco e com a qualificação dos indivíduos para lidar com eles e
- 5) sua eficácia exige que prevaleçam entre seus membros relações interpessoais primárias. Se ela aumentar de tamanho além de determinado ponto ótimo, de modo que surjam e se desenvolvam entre as pessoas relacionamentos secundários ou categóricos, a isonomia necessariamente declinará e, afinal, se transformará numa democracia, numa oligarquia ou numa burocracia.

Ramos cita como exemplos de tentativas de ambientes isonômicos as associações de pais e professores, as associações de estudantes e minorias, as comunidades urbanas, as empresas de propriedade dos trabalhadores, associações artísticas e religiosas, associações locais de consumidores etc. As pessoas buscam estilos de vida que transcendem os padrões normativos que dominam a sociedade como um todo.

A fenonomia é um sistema social de caráter esporádico mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo ou por um pequeno grupo, e que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais (RAMOS, op. cit., p. 152). As principais características da fenonomia são as seguintes:

- 1) constitui-se como um ambiente necessário às pessoas para a liberação de sua criatividade, sob formas e segundo maneiras escolhidas com plena autonomia. É parte do esforço de expressão, que mobiliza a atividade criadora de um pequeno grupo, ou de um indivíduo isolado;
- 2) seus membros empenham-se apenas em obras automotivadas, o que significa que, de modo geral, se mantêm ocupados ao extremo e seriamente comprometidos com a consecução daquilo que, em termos pessoais, consideram relevante;
- 3) embora o resultado das atividades empreendidas em fenonomia possa vir a ser considerado em termos de mercado, os critérios econômicos são incidentais, em relação à motivação de seus membros e
- 4) embora interessado em sua própria singularidade, o membro da fenonomia tem consciência social. Na verdade, sua opção não significa o abandono da sociedade como um todo, mas visa tornar outros indivíduos sensíveis quanto a possíveis experiências que são capazes de partilhar ou de apreciar.

Como exemplo, Ramos cita o caso de uma senhora e do seu marido habilidosos, que reservam sistematicamente um canto da casa para planejar e produzir tapetes, cerâmica, pinturas bem como o das oficinas dos artistas, escritores, jornalistas, artesãos, inventores e outros que trabalham por conta própria.

O paradigma paraeconômico conceituado por Ramos constitui na referência para uma nova abordagem do planejamento de sistemas sociais, assunto que será apreciado a seguir. Ramos (op. cit., p. 155) afirma que o paradigma paraeconômico não encara a sociedade pós-industrial como o desdobramento necessário de uma sociedade centrada no mercado e nem mesmo que

haja qualquer garantia de que a extrapolação literal das tendências intrínsecas deste tipo de sociedade vá conduzir à sociedade multicêntrica, como categorizada no paradigma paraeconômico. Essa, continua Ramos, só poderá vir a existir como resultado de vigorosa oposição por parte dos agentes cujo projeto pessoal consiste em resistir às tendências intrínsecas da sociedade centrada no mercado. Ainda segundo Ramos, a sociedade multicêntrica é um empreendimento intencional e, sendo assim, ela pode atender às metas de um modelo multidimensional de existência humana, com cenários sociais adequados à atualização pessoal, a relacionamentos de convivência e a atividades comunitárias dos cidadãos. Para Ramos, o paradigma paraeconômico pressupõe que planos de vida pós-industrial são imediatamente possíveis, tanto nos países cêtricos quanto nos países periféricos, sendo que a iniciativa deve partir dos cidadãos, sob sua própria responsabilidade e a seu próprio risco, numa abordagem do tipo *faça você mesmo*.

Esse novo paradigma pode ser materializado, a partir da formulação de diretrizes de uma nova ciência organizacional, em sintonia com as realidades operativas de uma sociedade multicêntrica, através da Lei dos requisitos adequados.

Para entender a lei dos requisitos adequados, Ramos formula afirmações hipotéticas através de rápido exame de algumas das dimensões principais dos sistemas sociais, a saber: (1) tecnologia, (2) tamanho, (3) espaço, (4) cognição e (5) tempo (RAMOS, op. cit., 157-173). Estas dimensões são resumidas a seguir.

1. Tecnologia

Embora a dimensão tecnologia tenha sido amplamente estudada por especialistas da organização convencional, Ramos reconhece que a mesma é uma parte essencial da estrutura de apoio de qualquer sistema social para a consecução de seus objetivos. Seja ela uma igreja, uma prisão, uma família, uma vizinhança, uma escola ou uma fábrica, o planejador deverá analisar em estreita colaboração com seus clientes, buscando a harmonia entre a tecnologia de um sistema social e os objetivos específicos do sistema.

2. Tamanho

A dimensão tamanho relaciona-se com o número de pessoas. Dispensar-se-á comentários para as economias de larga escala que competem no mercado. As economias de caráter isonômico, como cooperativas e empresas em que a administração e a propriedade são coletivas, Ramos preceitua tamanhos bastante moderados, com rígida intolerância para desvios de tamanho além de determinado limite. As fenomenias são o menor tipo concebível de cenário social, podendo ser compostas de uma só pessoa (por ex., o ateliê de um pintor ou

escultor). Para Ramos, parece, contudo, duvidoso que uma fenonomia tenda a manter sua capacidade de sobrevivência quando o número de seus membros exceda a cinco.

3. Cognição

Os sistemas cognitivos podem ser classificados de acordo com seus interesses dominantes (RAMOS, op. cit., *apud* Habermas, p. 160-161). Deste modo, um sistema cognitivo é essencialmente funcional quando seu interesse dominante é a produção ou o controle do ambiente; é essencialmente político quando seu interesse dominante é o estímulo dos padrões de bem-estar social, em seu conjunto; é essencialmente personalístico quando o interesse dominante é o desenvolvimento do conhecimento pessoal. Segue Ramos, afirmando que esses sistemas podem existir simultaneamente num único cenário social. O sistema cognitivo funcional predomina nas economias, o sistema cognitivo político, nas isonomias, e o sistema cognitivo personalístico, nas fenonomias. A partir desses enunciados experimentais, Ramos conclui que a abrangência total do sistema de mercado envolvendo continuamente os indivíduos em seus padrões cognitivos intrínsecos, pode invalidá-los para a ação como membros eficientes de fenonomias e isonomias.

4. Espaço

A Revolução Industrial influenciou a arquitetura das cidades contemporâneas e as exigências do mercado. Grandes massas de gente que costumavam ocupar amplas residências e chalés foram obrigadas a se mudar para apartamentos exíguos perto dos centros urbanos. Esse processo levou as pessoas a perderem tempo, dinheiro e seu relacionamento direto com os verdadeiros contextos naturais. Desta forma, a expansão dos sistemas de mercado através dos dois últimos séculos passou cada vez mais a ocupar os espaços reservados aos sistemas sociais, constituindo-se na força impulsionadora da vida pessoal e comunitária, mas, ao mesmo tempo, levando à deterioração das condições de vida comunitária do povo. Continua Ramos, lembrando que o espaço afeta, e, em certa medida, chega a moldar a vida das pessoas. Sustenta também que exigências específicas de dimensões espaciais são inerentes a cada tipo de cenário social. Ramos apoia-se em Steele ao comentar que a formulação dos sistemas sociais requer competência ambiental, ou seja,

(a) a capacidade pessoal de percepção do meio-ambiente e de seu impacto sobre a própria pessoa, e (b) a habilidade desta para usar ou modificar o ambiente que a cerca, de modo que o mesmo ajude a conseguir seus objetivos, sem erradamente destruir esse ambiente, ou reduzir o próprio senso de eficiência, ou o daqueles que tem em redor de si (RAMOS, *apud* STEELE, 1973, p. 113).

Para Ramos, os planejadores de sistemas sociais do tipo isonomias e fenonomias e de suas possíveis formas mistas deveriam compreender que a adequada consideração do espaço é uma condição essencial para o bem-sucedido funcionamento desses sistemas.

Ramos cita tópicos como solidão, privacidade, reserva, intimidade, anonimidade, território pessoal, órbita individual e outros, para serem considerados na definição do espaço dos sistemas sociais, particularmente isonomias e fenonomias; e que contribuições de antropólogos e psicólogos de ambientes devem ser incorporados na projeção desses ambientes. Conclui Ramos, ressaltando que as economias, em razão da natureza de suas atividades, são sistemas em que os espaços sócio-afastadores devem prevalecer, embora os espaços sócio-aproximadores, com alcance limitado, sejam também funcionalmente necessários. Enquanto que espaços sócio-aproximadores, de preferência aos sócio-afastadores, aparentemente, deveriam prevalecer nas isonomias e fenonomias.

5. Tempo

A teoria convencional de organização abordando o tempo como uma categoria do planejamento organizacional foi, primeiramente, focada por Taylor e seus seguidores, nos estudos de tempo e movimento como aspecto da administração científica. Essa abordagem considerou apenas o aspecto do espectro temporal da experiência humana, tratando o tempo apenas como uma mercadoria ou um aspecto da linearidade do comportamento organizacional. O paradigma paraeconômico formulado por Ramos prescreve uma abordagem multidimensional do tempo como categoria do planejamento dos sistemas sociais e, são apresentadas tentativamente, uma tipologia constituída das seguintes categorias: (a) tempo serial, linear ou seqüencial; (b) tempo convivial; (c) tempo de salto e (d) tempo errante. Para os propósitos deste estudo, serão detalhados as três primeiras categorias.

Ramos alerta que as economias são cenários em que prevalece o tempo serial e, desse modo, são incapazes de atender às necessidades humanas. A isonomia, continua Ramos,

é sítio para o exercício da convivência, e seu principal requisito temporal é uma experiência de tempo em que aquilo que o indivíduo ganha em seus relacionamentos com as outras pessoas não é medido quantitativamente, mas representa uma gratificação profunda por se ver liberado de pressões que lhe impedem a atualização pessoal ... o tempo convivial é catártico e nele a experiência individual encoraja-o a interagir com os outros sem fachadas, e vice-versa ... aqueles que participam dessa interação social não vêem os outros, nem os tratam como objetos, mas como pessoas ... aceitam-se e estimam-se pelo que são, independentemente de suas posições empresariais, ou seu *status* no ambiente competitivo do mercado (RAMOS, op. cit., p. 169).

O tempo de salto, por sua vez, segundo Ramos, é um tipo muito especial de experiência temporal, cuja qualidade e ritmo refletem a intensidade do anseio do indivíduo pela criatividade e o auto-esclarecimento. Ainda Ramos (op. cit., p. 169), “é um traço de certo tipo

de íntima vida pessoal, quando envolvida em jornadas auto-exploratórias e/ou em esforços culminados por importantes arrancadas ... é o impulso temporal das fenomenias”. Ramos cita Jung, que fala de acontecimentos de sua própria vida como ocorrendo “fora do tempo” e pertencendo ao “reino desprovido de espaço da psique”. Sugere Jung (1963, p. 225, *apud* Ramos, op. cit.) que o significado de tais acontecimentos é apreendido no contexto de experiências simbólicas. Ramos esclarece que,

quando entregue a experiências simbólicas, o indivíduo ultrapassa os limites sociais imediatos da vida cotidiana ... é nesse sentido que devemos entender que toda socialização é uma alienação do mundo interior da psique ... a socialização tem aspectos contraditórios: sem ela o indivíduo não sobrevive como um membro da espécie, mas quando inteiramente dominado por ela, o ser humano – homem ou mulher – perde o caráter de pessoa (RAMOS, op. cit., p. 170).

Ramos comenta que a ocorrência de tempo de salto é freqüente nos informes sobre progressos marcantes conseguidos por pessoas criativas, inclusive inventores, reformadores, administradores, cientistas, romancistas, pintores e poetas. Em suas carreiras, um padrão pode ser configurado:

(a) em geral, são pessoas que apreciam e sabem como trabalhar com elas mesmas, sozinhas (coisa que as fenomenias se destinam a proteger); (b) parecem ter uma nítida compreensão daquilo que devem fazer; e (c) mantêm-se ocupadas, como se fossem movidas por uma compulsão interior (o que constitui um indicador fundamental do tempo de salto), que os capacita a realizar coisas que estão além do alcance das pessoas comuns (RAMOS, op. cit., p. 171).

2.7.5 Teoria N e Teoria P

Guerreiro Ramos desenvolveu ao longo de sua trajetória profissional, seja acadêmica ou politicamente, dentre outras ocupações, diversos textos na década de 60 a 80 e, percebe-se hoje, que todas elas, têm conteúdo de uma incrível atualidade e aplicação, mostrando que este lúcido pensador esteve muito à frente de outros escritores. Igualmente pode ser dito aqui em relação ao texto desenvolvido já em 1967, intitulado “*A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade*”, e publicado nos Anais da 45ª Sessão do Instituto de Assuntos Mundiais, ocorrida naquele mesmo ano. Esse Instituto pertence à Universidade do Sul da Califórnia, em Los Angeles, local onde Ramos desenvolveu suas últimas atividades acadêmicas.

Não se tem aqui a pretensão de analisar o texto por ser uma outra contribuição de Ramos, mas principalmente por ser oportuno e estimulante, e é, destarte, mesmo que brevemente, digno de consideração e acima de tudo, de reflexão, face à estratégia de desestatização de muitos setores produtivos do País, tomada pelo Governo Federal. Como se sabe, o modelo de modernização adotado pelo Governo Federal, para o Brasil, esteve em evidência em outros países do Leste Europeu bem como nos Estados Unidos a partir da década de 80. Ou seja, o

Estado afasta-se da produção, procurando exercer o papel de regulador do mercado, dando início ao processo de privatização de diversos segmentos produtivos, até então, sob seu controle.

De acordo com Ramos (1983a, p. 6), o pressuposto principal da Teoria N (Necessidades), no que tange à modernização, é que existe uma lei de necessidade histórica que compele toda sociedade a procurar alcançar o estágio em que se encontram as chamadas sociedades desenvolvidas ou modernizadas. Essas sociedades representam, para as sociedades chamadas “em desenvolvimento”, a imagem do futuro destas. Os defensores da Teoria N apontam dicotomias como “nações desenvolvidas *versus* nações em desenvolvimento”, e sociedades “paradigmas” *versus* sociedades “seguidoras”; estão também condicionados pelos pressupostos determinísticos dessa Teoria, por um rígido arquétipo de modernização de alguns países do chamado nações desenvolvidas.

A Teoria P (Possibilidades), por sua vez, em relação à modernização, apresenta duas características principais (RAMOS, op. cit., p. 6): (a) pressupõe que a “modernidade” não está localizada em qualquer lugar do mundo precisamente; que o processo de modernização não se deve orientar segundo qualquer arquétipo platônico e, (b) sustenta que toda nação, qualquer que seja sua configuração presente, terá sempre possibilidades próprias de modernização, cuja efetivação pode ser perturbada pela sobreposição de um modelo normativo rígido, alheio àquelas possibilidades”.

Ramos (op. cit) traz algumas assertivas de autores diferentes, que têm estrita relação com a Teoria N:

Num mundo marcado por gradações de atraso, o estudo comparado da modernização tem que dedicar-se à sociedade paradigma, que se torna o foco de atenção da sociedade seguidora ... esta divisão do mundo em sociedades adiantadas e seguidoras constitui um dos elementos básicos da definição de modernização (apud Bendix, 1967, p. 4); considero um sistema *modernizado* na medida em que se aproxime do tipo de sistema vigente nas modernas sociedades ocidentais, tomando, ao arbítrio, os EUA como o extremo até hoje atingido nesse particular (apud Levy, Marion, 1955, p. 449).

Os autores que podem ser considerados filiados à Teoria P, segundo Ramos são: Wright Mills, Alberto Hirschman e Alexander Gerschenkron, entre outros. Ramos exemplifica a citação pertinente de Mills, apresentado no Brasil num simpósio sobre obstáculos ao desenvolvimento:

não encontrareis a resposta na Europa histórica nem na América do Norte ou Rússia soviética contemporâneas. Se pode ser encontrada entre vós, eu não sei. Talvez seja bom que topeis com obstáculos a essas espécies de desenvolvimento. Meu voto é para que libereis vossas imaginações culturais de todos esses outros modelos ... e que mediteis livremente sobre o que realmente desejais” (RAMOS, apud MILLS, p. 1963, p. 156).

Ramos ressalta, quando se procura um modelo de possibilidade, a importância de compreender que o determinismo e liberdade não são coisas opostas. Se excluir do critério determinista toda e qualquer margem para liberdade ou para o papel das decisões humanas, não se terá mais determinismo, mas fatalismo. Continua Ramos afirmando que o determinismo é inconcebível sem liberdade, e a liberdade é inconcebível sem limitações objetivas, isto é, sem determinismo. Determinismo *ou* liberdade é falso dilema. Portanto, no processo histórico há sempre determinismo *e* liberdade. Dessa forma, segundo Ramos, o sujeito de uma opção, num processo de mudança, só pode ser bem-sucedido se em seu comportamento se considerar as limitações concretas da escolha feita (RAMOS, 1983a, p. 8-9).

Max Weber foi quem primeiro trouxe a palavra “possibilidade” como conceito sociológico em 1904, cunhando a expressão “possibilidade objetiva”. “As possibilidades objetivas são na verdade conjecturas, mas conjecturas cujo poder de convicção pode ser justificado por um conhecimento positivo e controlável dos acontecimentos; não refletem nossa ignorância ou conhecimento incompleto dos fatos... e exemplifica: a burocracia, como “tipo ideal”, não é algo que tenha de acontecer “necessariamente”, mas representa uma possibilidade objetiva” (RAMOS, op. cit., *apud* WEBER, 1964, p.174).

Ramos desenvolveu, conforme é apresentado no Anexo 4, sete pares de assertivas polares que descrevem a essência da Teoria N e da Teoria P.

Ramos afirma ainda que a modernização torna-se um problema da história contemporânea quando, pela primeira vez, emergem condições como o mercado internacional e rede de transporte e comunicações, permitindo o funcionamento efetivo de um supersistema mundial que “penetra” hoje cada sociedade. Ou seja, a modernização é um subproduto do processo que criou uma sociedade planetária e o homem planetário, sendo que as mudanças que ocorrem nesse supersistema mundial são cada vez menos explicadas, segundo Ramos, por “suas próprias forças e propriedades”.

Esse autor salienta dois efeitos da emergência de uma sociedade planetária que estão relacionados com a modernização (RAMOS, op. cit., p. 27-28):

- a) *O efeito de demonstração*: o conjunto das aspirações das nações em desenvolvimento é, em larga escala, moldado pelo tipo de consumo normalmente vigente nas nações desenvolvidas; é resultante da rede de transportes e comunicações bem como da pressão exercida pelas nações hegemônicas em procura de mercados para seus produtos e
- b) *O efeito de dominação*: este efeito é usado para explicar a dinâmica das relações dissimétricas entre as nações hegemônicas e as demais, estando as menos desenvolvidas sujeitas a um “bombardeio cósmico”, pois não conseguem escapar ao efeito dominador exercido sobre elas pelas mais desenvolvidas. Tudo o que podem fazer é adaptar-se, de

forma passiva ou ativa. Exemplifica a modernização eficaz do Japão, com uma adaptação ativa, em que o papel do governo foi decisivo no processo de mudança social e econômica.

As considerações a seguir ajudam a clarificar o problema da modernização (RAMOS, op. cit., p. 28-30):

- 1) termos como “desenvolvido” e “subdesenvolvido”, ou “pioneiro” e “seguidores” podem ser considerados de sabor ideológico. Parece mais realístico adotar a distinção entre nações hegemônicas e periféricas; apesar do efeito da dominação, não se presume que as nações periféricas sejam necessariamente seguidoras das nações pioneiras, nem tampouco que as nações hegemônicas sejam completamente autônomas. Todas são influenciadas na sociedade mundial, cuja dinâmica é superposta à de qualquer sistema nacional isolado;
- 2) nenhuma sociedade isolada, em sua forma episódica contemporânea, pode ser considerada como paradigmática, como sociedade modelo de modernização. “No mundo existe muito mais de possível do que de realizado” (apud Hartmann, 1956, p. 8). No que se refere à modernização, o êxito de qualquer sociedade será sempre parcial, jamais total. A modernização nunca termina. A modernidade é um fato ecumênico e universal. Não é confinada a quaisquer pontos geográficos da Terra. Moderno é hoje o mundo contemporâneo em seu participio presente, ou nas suas possibilidades objetivas, e não alguma sociedade nacional determinada; atraso e modernidade tendem gradativamente a perder conotações geográficas; as nações são atrasadas e modernas ao mesmo tempo, embora em diferente grau.
- 3) A modernização, em larga escala, das nações periféricas, depende da institucionalização da sociedade planetária. Essa sociedade já existe, mas em estado anárquico. A persistência de irracionalidades e disfuncionalidades nessa sociedade torna-se cada vez mais pernicioso, não só para as nações periféricas, mas também para as hegemônicas. Com efeito, ameaça a própria sobrevivência das nações hegemônicas. “O único luxo que os ricos não pode permitir-se é a pobreza dos pobres” (apud SELDES, 1961, p. 293);
- 4) Não há um conjunto de elementos prescritivos a serem adotados pelas nações periféricas como *aquela* melhor maneira de proceder, se quiserem modernizar-se. Na prática, a modernização exige: (a) a capacidade de cada governo aprender com as situações e nelas descobrir caminhos mais curtos para a modernidade; e (b) um comportamento estratégico por parte das camadas dirigentes de cada sociedade.

Essa visão crítica de Ramos é corroborada por Bertrand de Jouvenel que, utilizando-se de uma metáfora, declara sua recusa em aceitar

a disseminada noção de que um país em desenvolvimento é como um trem que corre nos mesmos trilhos de uma nação industrializada, apenas que algumas poucas ou muitas estações (isto é, fases de desenvolvimento) atrás ... os processos experimentados pelos países subdesenvolvidos têm pouco ou nada em comum com os que foram experimentados pelas nações que são, agora, industrializadas e modernas ... não é verdade, que aquilo que é passado para os passageiros do trem desenvolvido é, necessariamente, futuro para os passageiros do trem atrasado” (CASTOR², 1983, p. 100-101).

Em seguida, apresentar-se-á as possíveis associações da multidimensionalidade do ser humano.

² Prof. Belmiro Valverde Jobim Castor é Ph.D. em administração pública pela University of Southern California e professor titular na Universidade Federal do Paraná.

2.8 As Associações da Multidimensionalidade do Ser Humano

*“ Se não fossem os nós, os bambus cresceriam mais rapidamente;
contudo, sucumbiriam à primeira lufada de vento.
Fortalecer o nó de bambu exige tempo e energia;
porém, é ele que proporciona segurança nas tempestades “.*
(Provérbio Chinês)

Partindo do referencial teórico do modelos de homem proposto por Ramos (1984), far-se-á as possíveis associações da multidimensionalidade do ser humano, tendo como delimitação a abordagem das diversas teorias apresentadas neste trabalho.

2.8.1 Ação Administrativa

A primeira associação com o modelos de homem advém do conceito de ação administrativa. Esta, por sua vez, divide-se em racionalidade funcional ou substantiva e ética da responsabilidade ou da convicção. Associa-se a racionalidade funcional, aquela em que a pessoa exerce alguma atividade no tocante aos fins, sendo meramente parte de um sistema não-pessoal de atividades (Chester Barnard), ao modelo de homem operacional. Igualmente, pode-se associar a racionalidade funcional ao modelo de homem reativo, em seu sentido lato, quando as pessoas ainda são inseridas no contexto organizacional, por exemplo, para alcançar as metas da empresa. Nessas duas associações, a ação é exercida de modo rotineiro, porém concebida e orientada por outras pessoas.

A racionalidade substantiva, por sua vez, é associada ao modelo de homem parentético. O homem parentético, embora seja um participante da organização, insere-se na mesma, de forma consciente e com visão crítica. Não iria apenas trabalhar a consecução das metas, mas antes, e de forma assertiva, julgar a qualidade e conteúdo das mesmas. O seu aguçado senso de auto-estima e autonomia faz do homem parentético agir sempre de forma ativa, buscando, preferentemente, esforçar-se para influenciar o ambiente onde esteja inserido.

Do ponto de vista histórico, o homem passou pelas eras da caverna, agrícola, industrial e presentemente, a da informação. Como o homem parentético é uma pessoa altamente informada, a era da informação é mais propício para que surja o homem parentético. Acredita-se que a humanidade caminha para dar mais oportunidade a esse modelo de homem, pois a sociedade informada, conforme Robert Lane chamou, é o ambiente natural do homem parentético.

2.8.2 Teoria da Delimitação dos Sistemas sociais

“Indivíduos auto-actualizantes, sem uma única exceção, estão envolvidos em uma causa externa a sua própria pele, em algo fora deles próprios... devotados a algum chamado ou vocação... gostam profundamente do que fazem, de tal forma que a dicotomia trabalho/divertimento desaparece”.
(Abraham H. Maslow)

As associações da Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais com o modelos de homem são feitas através das seguintes dimensões desta teoria: o espaço, o tempo e o sistema cognitivo.

Em razão na natureza das atividades da economia, a do tipo centrada no mercado, que faz lembrar a concepção weberiana das organizações, são *espaços* sócio-afastadores e, portanto, deve prevalecer associado ao modelo de homem operacional. Espaços sócio-aproximadores, de preferência aos sócio-afastadores, deveriam prevalecer nas isonomias e fenonomias.

O espaço de caráter isonômico, com ou sem renda auferida, como associações de bairros e pequenas cooperativas em que as prescrições são mínimas e nas quais seus membros reúnem-se e reagem por interesses comuns, é associado ao homem reativo.

O espaço da fenonomia, por sua vez, é associado ao modelo de homem parentético. Esse espaço, por privilegiar o máximo de opção pessoal, permitir a liberação da criatividade, além da evidente ausência de comando, possibilita ao homem parentético encontrar motivação plena para agir neste espaço. Isto não quer dizer que o homem de estilo parentético não possa atuar em espaços com características adversas. Reagiria, sim, para trabalhar e reverter as adversidades desse espaço hipotético. Na verdade, o modelo de homem em questão encerra também características dos modelos de homem operacional e reativo, porém a recíproca não é verdadeira. Ele tem também suas atividades de rotina e, conforme Ramos alerta, “absoluta racionalização na ação com relação a fins é, contudo, um caso limite” (RAMOS, 1983, p. 42).

A abordagem multidimensional do *tempo* é relevante no planejamento dos sistemas sociais. A dimensão tempo na qual apenas o *chronos* impera é associado ao homem operacional e não atende às necessidades humanas; isso advém das experiências iniciais de tempos e movimentos de Taylor na administração científica. O tempo convivial, diferentemente do espaço em que apenas impera o tempo cronológico, é característico dos espaços isonômicos, nas quais prevalecem a intimidade e intensa reciprocidade interpessoal. O resultado da troca desse convívio não é medido quantitativamente, mas representa ganhos de confiança e tratamentos mútuos como pessoas, além de aceitarem-se e estimarem-se pelo que são, independentemente de seu *status* no ambiente competitivo de mercado. Por essa razão, o

tempo convivial é associado ao modelo de homem reativo. O tempo de salto é o impulso temporal que encontra possibilidades de ocorrência em espaços fenonômicos e, portanto, é associado ao homem parentético. Enfim, o que ocorre na realidade, segundo Ramos (op. cit., p. 172) é que a sociedade centrada no mercado tem privado o indivíduo da variedade de experiências de tempo que ele sempre encontrou à sua disposição, até o surgimento dessa sociedade.

A dimensão *sistema cognitivo* completa a Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais, em estudo. O sistema cognitivo, ou seja, a forma de aquisição de um conhecimento, é essencialmente *funcional* quando seu interesse dominante é a produção. Tal conhecimento é aquele que nos habilita a trabalhar na sociedade centrada no mercado e associa-se, portanto, ao modelo de homem operacional. O sistema cognitivo, é essencialmente *político* quando seu interesse dominante é o estímulo dos padrões de bem-estar social em seu conjunto. Essa predomina nos espaços isonômicos e, portanto, associa-se ao modelo de homem reativo. Ramos afirma que há concretamente sistemas sociais em que mais de um tipo de sistema cognitivo assume, em paralelo, o caráter dominante; exemplifica através das economias de natureza isonômica e de muitas instituições educacionais. O sistema cognitivo personalístico é associado ao modelo de homem parentético, devido ao seu interesse central predominar, essencialmente, ao desenvolvimento pessoal.

Na seção seguinte, desenvolver-se-á outras possíveis associações da multidimensionalidade do ser humano ao modelos de homem, tendo como fronteiras as teorias abordadas na presente pesquisa.

2.8.3 Outras Associações com o Modelos de Homem

*O essencial é invisível aos olhos.
(Saint Exupéry)*

Outras possíveis associações da multidimensionalidade do ser humano ao modelos de homem são feitas através de: a) a Teoria N e a Teoria P; b) a condição humana de Hanna Arendt; c) treinamento e desenvolvimento, de forma genérica e d) teorias administrativas abordadas no presente trabalho.

2.8.3.1 A Teoria N e a Teoria P

De imediato, associa-se a aplicação da Teoria N aos modelos de homem operacional e reativo, e a conseqüente associação da Teoria P ao modelo de homem parentético. Por quê? A sustentação dessas associações está baseada na política cognitiva desenvolvida por Ramos (1989), em sua última obra intitulada A Nova Ciência das Organizações – uma reconceituação da riqueza das nações, cuja primeira edição é datada de 1981.

Uma vez feita as associações das Teorias N e P aos modelos de homem, buscar-se-á as justificativas teóricas dessas associações, através do que já foi colocado a respeito sobre essas teorias. Em seguida, colocar-se-á a sustentação maior, baseada na política cognitiva.

Primeiramente, acredita-se que seja dispensável, além do que já foi colocado, caracterizar melhor os modelos de homem operacional e reativo. No entanto, os modelos desses homens não teriam a percepção e a lucidez necessárias para identificar as possibilidades que o País poderia tomar como política de modernização. No afã de conduzir o País à modernidade, seja consciente ou inconscientemente, e, pelo caminho mais curto, fatalmente optariam pelo determinismo de buscar nos países hegemônicos um referencial de modelo de desenvolvimento para o seu próprio País. Não que inexista nesses países um modelo de modernização, porém, copiá-lo seria os seus caminhos. Os modelos de homem operacional e reativo ficariam ofuscados pela política cognitiva e não teriam a habilidade necessária para “enxergar” a Teoria P.

O modelo de homem parentético, por sua vez, não legitimaria a importação de modelos de desenvolvimento de forma acrítica, sem antes ter uma clara percepção das múltiplas possibilidades de desenvolvimento do país, das potencialidades energéticas internas disponíveis, e no caso, consideraria a inserção do país no contexto continental e, acima de tudo, teria a necessária visão sistêmica do *input* energia, imprescindível para fomentar e nutrir o desenvolvimento de qualquer país.

Ramos (op. cit., p. 87) oferece uma definição preliminar de política cognitiva, consistindo “no uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção”. Considera a política cognitiva um fenômeno histórico perene e por isso faz uma digressão histórica.

É bem sabido que Platão manifestou aversão pela retórica, tal como a praticavam os sofistas, pela simples razão de que ela visava produzir apenas crenças, não conhecimentos. ... E no Gôrgias, um dos seus primeiros diálogos, Platão mostra, através de Sócrates, que o retórico típico “não tem necessidade de conhecer a verdade das coisas, mas de descobrir uma técnica de persuasão”. Esse tipo de retórica, diz Sócrates em sua famosa comparação, “está para a justiça como a culinária para a medicina (p. 456c, isto é, a retórica constitui uma técnica para adular a multidão e a ser usada perante aqueles que não têm o hábito de pensar, uma vez que o retórico sofisticado não pode ser convincente entre os que possuem sabedoria ...) (RAMOS, op. cit., p. 87).

O uso sadio da política cognitiva pode ser relacionado àquele emanado do conhecimento, e que se preocupa em formar uma cidadania esclarecida. Porém, não é isso que se observa nas modernas sociedades atuais, nas quais o mercado desempenha o papel de força central, modelador da mente dos cidadãos, através das atividades de comunicação e publicidade, seja

através do rádio, da televisão e da mídia em geral. Todos esses instrumentos são utilizados como armas na competição para influenciar a interpretação que o povo dá à realidade. Tanto o cenário em que a informação é dada quanto seu padrão lingüístico são elaborados, na maioria das vezes, na tentativa de ludibriar as pessoas e não com o intuito de esclarecer o público (RAMOS, 1989). Seria dispensável exemplificar, mas o caso de um canal de televisão chega ao extremo contra o senso comum, ao tentar criar, com seu jargão específico, uma visão comum da emissora com os cidadãos. Nada a ver !

Ramos resgata o conceito de homem como um ser econômico e afirma a continuidade das ações dos planejadores organizacionais e dos formuladores de políticas, tendo como arcabouço a sociedade centrada no mercado guiando as diretrizes, baseados nessa definição do homem. Para Ramos,

a ciência econômica estabelecida constitui ainda a fonte principal de onde emanam as políticas estratégicas dos governos. Para ter sucesso nesse tipo de sociedade, de acordo com suas regras de recompensa e castigo, e seus critérios gerais de alocação de mão-de-obra e recursos, o indivíduo tem que se programar como um ser econômico (RAMOS, op. cit., p. 93-94).

Pode-se citar o exemplo do ex-Presidente Collor, que queria aposentar as “carroças nacionais” em alusão à total abertura do mercado e à importação, no caso, dos carros fabricados no exterior.

A idéia da eliminação do senso comum nos cidadãos parece formar o arcabouço da sociedade centrada no mercado, em que até na academia, percebe-se, de forma generalizada, as inúmeras ofertas de cursos chamados MBA's, cursos de especialização, mestrado e doutorado com influência do predomínio do conhecimento apenas funcional para o exercício profissional. Para Ramos (op. cit., p. 114), “dificilmente merece até ser denominado conhecimento e, no entanto, constitui a essência daquilo que é ensinado nas escolas de administração pública e de empresas.” Pensamento convergente ao de Ramos é o de Orr, educador, ambientalista e crítico da prospeção humana da sociedade americana. Orr aborda a natureza dos problemas do final do século XX, a questão da sustentabilidade internacional, os propósitos da educação e defende a alfabetização ecológica através da reestruturação do ensino universitário. Orr, ao citar diversos sintomas dos problemas contemporâneos, alerta que é valioso notar que isto não é o trabalho de pessoas ignorantes; elas são própria e enormemente trabalhos de pessoas com titulação de BAs, BSs, LLBs, MBAs, e PhDs. Ao contestar a natureza do conhecimento e, em direção ao mundo natural, lembra que a educação enfatizou demais as teorias e não os valores, abstração ao invés de percepção, respostas arrumadas ao invés de perguntas e eficiência técnica e não a consciência. Lembra ainda que a educação não

é garantia de decência, prudência ou sabedoria e que o valor da educação deve ser agora medido contra um padrão de decência e sobrevivência humanas (ORR, 1994, p. 7-8).

Pelo que foi evidenciado por Ramos, e complementarmente por Orr, a associação das Teorias N e P aos modelos de homem, fundamentado na política cognitiva, foi facilitada pelas visões dos citados autores.

Ao longo da exposição dos conceitos de Ramos sobre a política cognitiva e de sua argumentação acerca da modernização do país, cabe-nos agora refletir e entender a modernização como um processo. Ou seja, não há receitas prontas a serem adotadas pelas nações periféricas e a necessária postura estratégica dos dirigentes de cada sociedade. Cabe-nos igualmente proceder uma reflexão maior, para rever o processo de modernização adotado nos últimos dez anos, para especificamente na questão energética, evitar a vir a ser, por exemplo, a Califórnia de amanhã.

2.8.3.2 Labor, Trabalho e Ação de Hanna Arendt

Ao buscar a elaboração das associações da multidimensionalidade do ser humano aos modelos de homem, e perpassando os diversos conceitos abordados até o presente momento, tal como a ação administrativa, as diversas dimensões da teoria da delimitação dos sistemas sociais, as Teorias N e P, é de se ficar, entre o pasmado e o estarecido, o que o ser humano tem feito a si mesmo e aos outros, consciente ou inconscientemente, para a sua sobrevivência. O trabalho, no sentido *lato*, sempre esteve presente em toda a existência da humanidade e, neste sentido, faz-se oportuno, mesmo que brevemente, buscar sua associação com os modelos de homem. A alemã Hannah Arendt, filósofa e pensadora política, em sua obra *A Condição Humana*, faz uma proposição à reconsideração da condição humana à luz de nossas mais novas experiências e nossos temores mais recentes. No fundo, sugere apenas uma reflexão sobre o que estamos fazendo. Nas palavras de Arendt (1999, p. 13), “por esta e outras razões, a mais alta e talvez a mais pura atividade de que os homens são capazes – a atividade de pensar – não se inclui nas atuais considerações”.

Em sua obra, faz abordagem das três atividades humanas fundamentais, que são o labor, o trabalho e a ação, expressa como *vita activa*. Arendt distingue-as da seguinte forma:

O labor é a atividade que corresponde ao processo biológico do corpo humano, cujos crescimento espontâneo, metabolismo e eventual declínio têm a ver com as necessidades vitais produzidas e introduzidas pelo labor no processo da vida. A condição humana do labor é a própria vida. **O trabalho** é a atividade correspondente ao artificialismo da existência humana, existência esta não necessariamente contida no eterno ciclo vital da espécie, e cuja mortalidade não é compensada por este último ... a condição humana do trabalho é a mundanidade. **A ação**, única atividade que se exerce diretamente entre os homens sem a mediação das coisas ou da matéria, corresponde à condição humana da pluralidade, ao fato de que homens, e não o Homem, vivem na Terra e habitam o mundo. Todos os aspectos da condição humana têm alguma relação

com a política; mas esta pluralidade é especificamente a condição ... de toda vida política (ARENDDT, op. cit., p. 15).

As três atividades e suas respectivas condições têm íntima relação com as condições mais gerais da existência humana: o nascimento e a morte, a natalidade e a mortalidade. Continua Arendt,

o labor assegura não apenas a sobrevivência do indivíduo, mas a vida da espécie. O trabalho e seu produto, o artefato humano, emprestam certa permanência e durabilidade à futilidade da vida mortal e ao caráter efêmero do tempo humano. A ação, na medida em que se empenha em fundar e preservar corpos políticos, cria a condição para a lembrança, ou seja, para a história (ARENDDT, op. cit., p. 16).

Como observa Bikhu Parekh, no posfácio de Celso Lafer,

no labor o homem revela as suas necessidades corporais; no trabalho a sua capacidade e criatividade artesanal; na ação, a ele mesmo. A ação é a fonte do significado da vida humana. É a capacidade de começar algo novo que permite ao indivíduo revelar a sua identidade (ARENDDT, op. cit., p. 345).

De acordo com Arendt,

o labor nos é imposta pela necessidade, o trabalho rege pela utilidade; é com palavras e atos que inserimos no mundo moderno; e esta inserção é como um segundo nascimento, no qual confirmamos e assumimos o fato original e singular do nosso aparecimento físico original (ARENDDT, op. cit., p. 189).

Existe uma relação estreita entre ação e discurso externada por Arendt que está implícita tanto nas palavras quanto nos atos das pessoas. Para esta pensadora,

desacompanhada do discurso, a ação perderia não só o seu caráter revelador como, e pelo mesmo motivo, o seu sujeito, por assim dizer: em lugar de homens que agem teríamos robôs mecânicos a realizar coisas que seriam humanamente incompreensíveis. Sem discurso, a ação deixaria de ser ação, pois não haveria ator; e o ator, o agente do ato, só é possível se for, ao mesmo tempo, o autor das palavras ... se a ação, como início, corresponde ao fato do nascimento, se é a efetivação da condição humana da natalidade, o discurso corresponde ao fato da distinção e é a efetivação da condição humana da pluralidade, isto é, do viver como ser distinto e singular entre iguais (ARENDDT, op. cit., p. 191).

Desta forma, é no sentido da pluralidade da condição humana, do efetivo sujeito da ação, que cria a condição para a eterna lembrança, que possibilita-se fazer a associação com o modelo de homem parentético, que geralmente age voltado para as ações duradouras. Enquanto o labor, que é imposto pela necessidade, foi uma ação pensada por outrem, transformando o executor no objeto, no modelo de homem operacional ou, nas palavras de Arendt, num robô mecânico. O trabalho, que é regido pela utilidade, é a atividade correspondente ao artificialismo da existência humana e, portanto, passível de associá-la com o trabalho derivado do modelo de homem reativo, que Ramos caracterizou como o ajustamento do indivíduo ao contexto do trabalho.

Guerreiro Ramos, ao propor a teoria da delimitação dos sistemas sociais, teve na sua essência também a preocupação em dar um sentido distinto ao trabalho, propondo alternativas

à atual configuração da sociedade centrada no mercado, baseada na abordagem substantiva da organização. Para Ramos (1989),

o trabalho é a prática de um esforço subordinada às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si. A ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal (RAMOS, op. cit., p. 130).

Pensamento convergente ao de Ramos, ao propor essa nova teoria, é o de Arendt (op. cit, p. 59), ao dizer: “nenhuma atividade pode vir a ser excelente, se o mundo não proporcionar um espaço adequado para o seu exercício”.

2.8.3.3 Treinamento e Desenvolvimento

Para associar o treinamento e o desenvolvimento que se observa da vivência prática aos modelos de homem, verifica-se que a mesma fica facilitada associando-a paralelamente com a dimensão do sistema cognitivo, proposto por Ramos, na Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais.

Pelo que se pode observar da prática, envolvendo o treinamento e desenvolvimento nas organizações, verifica-se a circulação, divulgação e/ou veiculação, via mídia, de vastíssimo material, seja *folders*, fitas de videocassete, meio eletrônico etc., promovendo eventos em diversas modalidades. Uma breve análise desse material leva-nos a concluir que seu conteúdo está infestado de conhecimento que habilitaria seus participantes a desenvolver atividades apenas àquelas inerentes ao seu trabalho específico, que Guerreiro Ramos chamou de conhecimento funcional ou o conhecimento voltado apenas à produção. Tal conhecimento, para fins de associação com o modelos de homem, classificar-se-á como adestramento ou de adaptação das pessoas ao trabalho, do tipo incapacidade treinada de Veblen.

O treinamento associado ao modelos de homem reativo chamar-se-á de comportamental. O interessante é observar que, na prática, existem empresas de concepção weberiana investindo maciçamente em cursos de criatividade. Tais cursos têm como concepção básica envolver os treinandos de forma lúdica, eles são desafiados a resolver uma série de problemas, individualmente ou em equipe. Como é possível o empregado de volta ao seu espaço de produção alcançar algum resultado prático advindo desse treinamento? Ora, a concepção reducionista subjacente da organização nos moldes weberianos não lhe permite expandir além de seu mero espaço funcional, de seu cargo, da sua função. Portanto, não haverá, por exemplo, qualquer tempo de salto, muito menos tais cursos agregarão qualquer valor ao processo produtivo das organizações.

Fundamenta-se também em Pizza os treinamentos associados aos modelos de homem operacional e reativo, que este autor diz ser restrito ao domínio das organizações formais, na

busca de consecução dos seus objetivos; e complementa, afirmando que “a participação é, de forma velada ou declarada, compulsória, coercitiva” (Pizza, 1991, p. 94).

O treinamento e desenvolvimento que é possível associar com o modelo de homem parentético chamar-se-á de educação. Para Pizza, “a educação diz respeito à preparação para a vida, formando o cidadão ... ela nunca se esgota, mesmo quando as pessoas deixam de freqüentar instituições especializadas” (Pizza, op. cit. p. 95). A abordagem feita no subitem 2.6 deste capítulo, colocando as contribuições da vivência prática através da consultora Amana-Key é típica de educação.

2.8.3.4 Teorias administrativas abordadas no presente trabalho

E, por último, far-se-á as associações das teorias administrativas abordadas no presente trabalho com os modelos de homem. Foram enfocadas as seguintes abordagens: a) a abordagem clássica da administração, b) a abordagem humanista da administração, c) a abordagem estruturalista da administração (o modelo burocrático de organização e a teoria estruturalista), d) a abordagem comportamental, e) a abordagem sistêmica da administração (a teoria de sistemas e a teoria da contingência) e f) a filosofia do Total Quality Control – TQC.

A) A Abordagem Clássica

A abordagem clássica da administração considerou o homem como um recurso organizacional passivo e, portanto, programado por outros, “ajustando-o” à produção tanto quanto possível. Essa abordagem vê o homem motivado apenas por recompensas materiais e econômicas e, enfim, configura a visão do homem como parte da máquina. A associação desta abordagem é com o modelo de homem operacional, que é feita pelo próprio Guerreiro Ramos.

B) A Abordagem Estruturalista (modelo burocrático e teoria estruturalista)

A abordagem estruturalista enfocando o modelo burocrático deu ênfase à precisão, rapidez, controle técnico, continuidade e a eliminação por completo das relações pessoais e emocionais. Esse enfoque “engessou” o indivíduo à organização, produzindo seres com “incapacidade treinada” (Veblen), sendo, portanto, apenas possível fazer a associação com o modelo de homem operacional.

A abordagem estruturalista, enfocando a teoria estruturalista que representou um desdobramento da teoria da burocracia e uma pequena aproximação em direção à teoria das relações humanas, preocupou-se com as estruturas para se compreender a realidade. Reconheceu também as tensões inevitáveis manifestas de várias formas entre o indivíduo e a

organização. A abordagem estruturalista que caracterizou o “homem organizacional” é, enfim, associada ao modelo de homem reativo.

C) A Abordagem Humanista

A abordagem humanista da administração, por sua vez, embora tivesse uma visão mais sofisticada da natureza da motivação do homem e reconhecesse o ambiente social externo à organização, ainda buscou o ajustamento do indivíduo ao contexto do trabalho, estimulando reações positivas em consonância com as metas da empresa. Desta forma, a abordagem humanista é associada com o modelo de homem reativo que, igualmente como ocorrera com a abordagem clássica da administração, é o próprio Guerreiro Ramos que faz esta associação.

D) A Abordagem Comportamental

A abordagem comportamental da administração é associada ao modelo de homem reativo pelas seguintes razões: a) embora tenha dado um salto com as novas descobertas nas questões motivacionais, não consegue afastar-se da abordagem humanista nessa questão; b) a influência organizacional oriunda da teoria das decisões ainda mantém o participante com pouquíssimo poder de decisão, limitada pela divisão das tarefas (cargos), pelo padrão de desempenho que serve de guia para o controle pela organização, pelo sistema de autoridade, pelo treinamento e doutrinação e c) pela síntese da abordagem comportamental, representado pelo “homem administrativo” que procura a maneira apenas satisfatória entre aquelas que conseguiu comparar.

E) A Abordagem Sistêmica (a teoria de sistemas e a teoria da contingência)

A abordagem sistêmica da administração enfocou duas teorias no presente trabalho: a teoria de sistemas e a teoria da contingência. Na teoria de sistemas foi considerada a abordagem de Katz e Kahn e o modelo de Tavistock. Katz e Kahn reconhecem a importância da dinâmica da troca (transformação de insumos, energia, mão-de-obra treinada, serviços etc.) com o meio ambiente, mas no fundo buscam a eficácia organizacional e não conseguem se libertar do dilema indivíduo-estrutura através da teoria de sistemas. A associação que se faz da abordagem de Katz e Kahn é com o modelo de homem operacional, podendo ser estendido, no máximo, ao homem reativo. O modelo de Tavistock de Trist e Rice poderia, igualmente, ter a mesma associação aos autores precedentes, pela similitude, dado que sua matriz organizacional está fundada nos subsistemas técnico e social.

A associação da Teoria da Contingência com o modelos de homem fica facilitada se se buscar a origem dessa teoria. Conforme lembra Wahrlich, a contribuição de Mary Parker Follett, ao discutir a lei da situação (controle, coordenação, dominação, transigência e integração), constituiu o princípio do estudo do enfoque contingencial, resgatando a teoria clássica. Dado que a teoria da contingência também se aproximou da teoria das relações humanas, o enfoque contingencial pode ser desenvolvido sobre os pilares basilares dessas duas teorias precedentes, manifestando-se através da teoria de sistemas.

A Teoria da Contingência, formulada por Lawrence e Lorsch, mostrou que não há nada de absoluto nos princípios da organização, devendo-se ajustar conforme sua natureza, considerando o ambiente, tecnologia e pessoas. A diferenciação e a integração organizacional tornam-se elementos fundamentais na medida em que os sistemas crescem de tamanho. As novas suposições formuladas, por exemplo, sobre a natureza do ser humano, não apresentaram avanços substanciais em relação aos autores precedentes, concluindo-se pela associação da Teoria da Contingência com o modelo de homem reativo.

F) A Filosofia do TQC

Por fim, far-se-á a associação do TQC aos modelos de homem. Essa tarefa fica igualmente facilitada conhecendo-se as origens do TQC. Como se sabe, Deming e Juran, logo após a Segunda Guerra Mundial, encontraram terreno fértil para aplicação dos princípios e técnicas da qualidade no Japão, somado à necessidade do país reerguer-se das cinzas, bem como à determinação de seus líderes e às características culturais do povo japonês. Esse conjunto de variáveis fizeram o TQC fazer sucesso em seu país.

Conforme pode ser observado, o TQC é baseado em várias fontes de origem americana, como o método cartesiano de Juran, as pesquisas de Taylor, o controle estatístico de processos de Shewhart, a abordagem motivacional de Maslow etc. O detalhe mais marcante talvez seja o fato de que toda a filosofia TQC é baseada no Ciclo PDCA, que por sua vez tem raízes nos princípios formulados por Taylor (planejamento, preparo, controle e execução).

Por fim, associa-se a filosofia TQC aos modelos de homem operacional e predominantemente ao homem reativo. Por quê? Segundo Schmitt,

o controle de qualidade japonês tem um enfoque mais amplo e abrangente do que o enfoque centrado, apenas, na qualidade do produto. Ele considera que, para que se tenha qualidade, é necessário a qualidade nas condições de trabalho, a qualidade em todo o processo de produção (sistema de produção, gerência e informação), a qualidade na comercialização (preço compatível, assistência técnica e satisfação do cliente) e a qualidade nos objetivos da empresa (visão social). O enfoque japonês, portanto, é um enfoque de qualidade total, ou seja, um enfoque sócio-técnico (SCHMITT, 1999, p. 43).

Ainda segundo Itasaka (1989), configura-se como enfoque sócio-técnico o modo como os salários são decididos no Japão, ou seja, há dois grupos de fatores: o relacionado com o trabalho, tais como o currículo acadêmico, a função profissional, a habilidade e os fatores sociais como a idade, tempo de serviço e tamanho da família. De um modo geral, são atribuídos pesos iguais aos dois fatores.

Por outro lado, pode-se citar como uma característica do trabalhador japonês o seu “casamento” com a empresa, ou seja, o seu primeiro emprego pode também ser o seu último, dado que raramente muda de empresa. Atribui-se também, como homem reativo, a capacidade do trabalhador japonês adaptar-se aos padrões administrativos ocidentais, conseguindo “reagir”, como um povo todo, por exemplo, para mobilizar e levantar o país após a Segunda Guerra Mundial, e tornar-se competitivo a nível mundial, num processo que culminou na década de 90. O seu profundo senso de lealdade, não só ao país, mas principalmente o seu senso de pertencer à sua organização caracteriza bem o homem reativo japonês. A sua total imersão na organização, pode-lhe auferir, também, alguma característica de homem operacional, por ser considerado um recurso organizacional, atraído também por recompensas salariais extras aos ganhos mensais, lembrando o *homo economicus* de Taylor. Cabe ressaltar que Ramos (1984) cita Robert J. Lifton, que encontrou comportamentos altamente desenvolvidos entre jovens japoneses, aos quais chamou de “versáteis”. Um dos jovens entrevistados, por exemplo, observou: “não há ato que eu não possa praticar”. Ramos (1984, p. 9-10) observa que há semelhanças entre o homem “versátil” e o homem parentético, sendo básica a seguinte diferença: ao invés de favorecer um relativismo inconseqüente, como o “homem versátil” parece fazer, o homem parentético está eticamente comprometido com valores que conduzem ao primado da razão (no sentido noético) na vida social e particular. Desse modo, sua relação com o trabalho e com a organização é muito peculiar. Portanto, conforme exposto acima, faz-se a associação da filosofia TQC ao modelos de homem operacional, e predominantemente, ao homem reativo.

2.9 Considerações Finais

*“Nenhuma empresa pode fazer mais do que permite o seu principal Administrador.
Afim de contas, o gargalo está sempre colocado na parte superior da garrafa.
De todas as tarefas de uma empresa, a mais difícil, mas também a mais importante
é organizar sua alta administração”.*
(Peter Drucker)

Ao desenvolver a fundamentação teórico-empírica da presente pesquisa, buscando a essência das diversas teorias administrativas que facilitassem a análise da cisão da empresa

Alfa, foi possível, ao final, desenvolver uma síntese, cujas diversas associações da multidimensionalidade do ser humano estão apresentadas no Quadro 4 (p. 92).

Nessa varredura, pelo menos das teorias apresentadas neste capítulo, pode-se afirmar que não se encontrou ferramentas que auxiliassem diretamente o trabalho dos gerentes para cindir suas respectivas unidades organizacionais, senão, fragmentos de ferramentas gerenciais que habilitam o gestor apenas na dimensão técnica, no seu dia-a-dia, enquanto que nas dimensões conceituais e humanas, não foi encontrado auxílio para gerentes. Evidentemente que tais fragmentos estão recheados de um conteúdo que prevalece a racionalidade funcional, sustentáculo do paradigma de mercado, no qual, apenas o que interessa é o resultado crescente da produtividade das organizações de bens e serviços, ficando o ser humano a mercê dessa racionalidade.

No entanto, ao desenvolver o presente capítulo, pôde-se identificar, também, as razões da inexistência de ferramentas gerenciais compatíveis com o momento presente, pelo menos sob a ótica das possibilidades humanas, que ora se defende, e foram identificadas por Salm (1993) há quase uma década atrás. Para esse docente, a formação dos administradores conformados aos valores e crenças do paradigma atual, já não apresenta consistência, pois a maioria das teorias e tecnologias administrativas que tomam por base esses valores e crenças não mais se coadunam com as necessidades do presente. A formação de administradores requer, para esse docente, uma estrutura fundamentada em valores e crenças do novo paradigma em formação, que são delineados a partir do determinismo que certos limites impõem sobre o futuro. Entre estes limites estão a preservação do meio ambiente, a finitude da energia sob forma de baixa entropia, o declínio do crescimento econômico, o tamanho do Estado e a questão da unidimensionalidade do ser humano. O artigo apresenta, também, alguns indicativos para a formação de administradores, que contemplam: a) as organizações de natureza burocrática utilizar estratégias que envolvem o ser humano no processo produtivo a partir da sua multidimensionalidade; b) a gerência extrapolar o nicho da formalidade, associando as idéias do espaço organizacional ao espaço isonômico; c) tecnologias apropriadas ao meio e ao homem e d) a desconcentração em direção à organização comunitária. Todos esses indicativos projetam mudanças na estrutura dos cursos de administração desde a tecnologia de ensino, passando pela reformulação dos conteúdos dos programas, até a capacitação dos professores. Ao final, Salm traça contornos ou valores do novo paradigma, cujas generalizações podem servir de base para a formulação de novos currículos voltados à formação dos administradores e que se encontram a seguir relacionadas (SALM, op. cit., p. 37-38):

- 1) Os cursos de administração tem suas bases na mudança de paradigma por que atravessa a humanidade, não sendo mais suficiente a orientação das crenças e valores tradicionais do passado.
- 2) As tecnologias ensinadas nos cursos de administração necessitam ser revistas e repostas, se for o caso, tomando-se por referência os valores incorporados pelo novo paradigma.
- 3) Os currículos são transitórios, bem como os programas das disciplinas que devem ser revistos anualmente e substituídos, se for o caso.
- 4) As disciplinas ligadas às humanidades devem compor o principal corpo do currículo, permitindo ao futuro administrador uma base sólida no conhecimento da cidadania.
- 5) A multidisciplinaridade e interdisciplinaridade devem ser privilegiadas para que o todo possa ser melhor entendido e compreendido na sua complexidade.
- 6) A administração dos negócios requer entendimento de outros arranjos humanos, tornando-se necessário o estudo de outros espaços da vida humana tais como as isonomias e as fenonomias.
- 7) A gerência é o estudo do homem, antropológico na sua essência e em seus valores básicos. O entendimento da convivialidade e da fenonomia passam a ser importantes.
- 8) As estratégias de produção sempre incorporam de alguma maneira as dimensões da burocracia. Sua discussão e análise são fundamentais no estudo das organizações.
- 9) O homem e sua integração com a natureza oferecem uma nova perspectiva para a gerência com base holística. Pesquisar e analisar suas correlações é um desafio novo para a formação dos administradores.
- 10) Deve-se levar em conta a possibilidade de que as questões de escala venham a se tornar fundamentais para as organizações e para a sua administração.
- 11) A inclusão total do ser humano passa a ser um fato novo na vida das organizações. Preparar administradores para lidar com este fenômeno requer estudos na área da ciência política.
- 12) A participação do ser humano é fato consumado na rotina organizacional, estudá-la nos seus diversos ângulos passa ser um imperativo para aqueles que pretendem se tornar administradores.
- 13) Quando a riqueza das organizações é a mente criativa das pessoas é preciso liberar este potencial nos estudantes, levando-os à reflexão e à crítica.
- 14) A sala de aula deve superar a conformação de professor x aprendiz. O processo educacional deve dar espaço a práticas andragógicas em que o aluno participa efetivamente do desafio de aprender.
- 15) Pessoas buscam mais o conhecimento do que a forma, quando já exercem atividades administrativas. Portanto o conteúdo dos programas precisa ser privilegiado mais do que a forma do curso.
- 16) Deve-se estimular o aprender com a realidade, buscando em meios não convencionais o saber que o modelo tradicional não supre.
- 17) O último ano de aprendizado no curso deve ser voltar à intensividade da vida, com leituras, notícias e todas as formas que tornem a dinâmica do administrar presente em sala de aula.
- 18) O estímulo ao aprender e desaprender rápido deve ser perseguido através da pesquisa-ação e superação da rotina dos cursos.
- 19) As práticas participativas devem ser estimuladas no contexto educacional, para que o compromisso e a convicção daqueles que juntos estudam possam se traduzir na qualidade total do aprender.
- 20) O estudante deve ser visto na sua individualidade e multidimensionalidade pois também ele está incluído por inteiro no curso.
- 21) O desenvolvimento de teorias administrativas autóctones se torna um imperativo para aqueles que pesquisam e estudam a administração.
- 22) A administração precisa superar o retrocesso intelectual a que induz a teoria administrativa atual, incorporando-se-lhe fundamentos de filosofia, antropologia e da teoria política.
- 23) Aqueles que terminam o curso de administração não estão formados, acabados. O curso precisa estar apto para atualizá-los sempre.
- 24) O curso deve preparar o aluno mais para correr riscos, menos para administrar a burocracia.
- 25) A pesquisa-ação é a ferramenta de trabalho numa era de mudança e de instabilidade.
- 26) Os cursos de administração podem ser reformulados a partir destas generalizações através de interrupções ou mudanças drásticas, dependendo das circunstâncias e das oportunidades.

Da vivência prática, buscou-se as melhores contribuições ao exercício gerencial, sendo uma delas (Tangram) voltada mais à gerência média, na rotina diária do “fazer acontecer”, convincente e bem claro, e a outra (Amana) voltada mais ao executivo *top* das organizações.

Dos trabalhos desenvolvidos na academia, destacam-se algumas pesquisas, selecionando as que tiveram o foco em recursos humanos. A primeira é a tese de doutorado de Behr (2002), que objetiva identificar e analisar as variações dos fatores intervenientes nas condições de trabalho de funcionários e gerentes a partir das percepções de gerentes e sindicalistas. O estudo captura paradoxos e antagonismos nos discursos (percepções) de sindicalistas e gerentes sobre a privatização, mudança revolucionária ocorrida no setor elétrico que impactou a vida das pessoas que trabalham nas organizações investigadas (Escelsa e Gerasul). A segunda, tese de doutorado de Bär (1998), discute a questão do clima interno de trabalho, medido em termos de influência psicológica sobre os trabalhadores de uma organização estatal de grande porte. Os resultados mostraram a desestruturação do clima interno, com a propagação da ansiedade perante a adversidade das circunstâncias estruturais e gerenciais internas. Um outro trabalho, a dissertação de mestrado de Vieira (2001), trata, dentre outros aspectos, da participação dos empregados no Conselho de Administração da Celesc, identificando que houve um processo evolutivo desde 1981, culminando, hoje, com a consolidação do papel do conselheiro na estrutura de poder dessa companhia, bem como influência nas reuniões do conselho, quanto no âmbito informal, com a formação de um “discurso” coletivo favorável à mudança organizacional. E a última, a dissertação de mestrado de Serafim (2001). Nesse último trabalho, as obras de Guerreiro Ramos (modelos de homem, ação administrativa, e a teoria da delimitação dos sistemas sociais) no tocante à multidimensionalidade do ser humano são bem exploradas. A pesquisa de campo identificou uma empresa de médio porte, cujo espaço organizacional, concebido sob o prisma da economia de comunhão, configura-se como isonômico. Todos esses trabalhos foram desenvolvidos na UFSC/PEPS e suas consultas tornam-se importantes, na medida em que abordam o ser humano de várias formas.

Apesar da carência bibliográfica abordando cisões de organizações produtivas, pelo menos no país, por outro lado, o que pode ser percebido pela síntese do Capítulo II, apresentada no Quadro 4, visual e de forma prática, é a singular e efetiva contribuição que Guerreiro Ramos dá a vários campos da ciência, que extrapola ao desenvolvimento da teoria administrativa.

O que faz saltar aos olhos, à primeira vista, é que Guerreiro Ramos buscou definir a realidade, a partir de um espectro maior e, em seu vôo parentético, nos campos da filosofia, na

sociologia, na pedagogia, na psicologia, na antropologia, e, enfim, nos vários momentos da História. O que se constata é que é imprescindível ter a visão abrangente e interdisciplinar não só para contribuir como também para compreender a evolução dos temas organizacionais, bem como de qualquer campo da ciência.

Nessa varredura, conforme exposto neste Capítulo, investiu-se na pesquisa, buscando formar um arcabouço teórico desde os tempos de Taylor, mas, ao deparar-se com as obras de Guerreiro Ramos, foi-se obrigado a dar uma guinada e aprofundar na pesquisa desse autor, que foi um dos maiores pensadores que o país já teve nos últimos tempos. Sua contribuição, não só no campo da administração, ao desenvolvimento do país, bem como, por último e a mais relevante, é a real possibilidade do desenvolvimento do ser humano integral através do resgate de sua razão plena, cujo o sentido clássico foi simplesmente esquecido, em um processo que Voegelin chamou de *descarrilhamento* (1974, apud Caravantes, 1993).

Se a razão, no sentido antigo, era entendida para distinguir entre o bem e o mal, entre o bom e o ruim, entre o falso e o verdadeiro, e desta forma conduzir a vida pessoal e social, a razão moderna, na moderna sociedade centrada no mercado, invade a mente dos cidadãos na forma da racionalidade instrumental e, praticamente estendida à vida humana associada. Para Mouzelis,

o problema crucial hoje não é tanto como aumentar o que Mannheim chama de racionalidade funcional das modernas burocracias, mas antes, como salvaguardar dentro da crescente racionalização funcional do mundo, um mínimo de racionalidade substantiva e iniciativa individual (MOUZELIS, 1978, p. 173).

Neste sentido, entende-se que a proposta de Ramos, ao formular a apresentação de um paradigma paraeconômico através da teoria da delimitação dos sistemas sociais, é uma resposta objetiva.

Além da associação da Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais com o Modelos de Homem, buscou-se realizar outras e, aqui, novamente é estarrecedor constatar o desenvolvimento de mais de meio século de teorias administrativas apenas associadas, no nosso entendimento, aos modelos de homem operacional e reativo. Cabe salientar e compreender que essas teorias foram desenvolvidas, cada qual, às particularidades de cada momento, circunstâncias e seu contexto. O que se pôde perceber também é a defesa crescente de maiores participações das pessoas nas arquiteturas, missões e estratégias das organizações, definições de produtos e processos e, carecem de maiores detalhes, por exemplo, como colocadas no subcapítulo 2.5 (novas abordagens em motivações e mudanças organizacionais). As propostas de Pinchot, Senge e outros autores devem ser aprofundadas.

Dentre as inúmeras oportunidades de reflexão proporcionadas pela elaboração deste capítulo, cabe colocar ainda, a possibilidade de identificar um novo modelo de homem, cujo perfil estaria transitando entre os homens reativo e o parentético. Pelas observações da vivência prática, percebe-se que tais líderes têm conduta humana desperta, preocupados, de modo geral, em influenciar o ambiente onde estão inseridos, formulam desenhos de organização como as que aderem às concebidas nas economias de comunhão³, propõem a readequação das instituições, sejam públicas ou privadas, no sentido de que as mesmas possam dar respostas às demandas atuais e sistêmicas de modo mais rápido e efetivo, enfim, propõem alternativas para que a realização do potencial humano possa efetivar-se, concretamente, através de espaços de produção alternativos. Eles podem ser líderes comunitários, docentes, líderes organizacionais, enfim, simples cidadãos. Poder-se-ia colocar, também, que suas orientações motivacionais assentam-se, simultaneamente e de forma harmoniosa, em questões extrínsecas e intrínsecas à sua pessoa; enquanto na primeira, responderia às demandas do meio, na segunda, escolheria que tipo de ação empreenderia por autonomia pessoal.

No tocante às associações da multidimensionalidade do ser humano, o modelo de homem reativo/parentético, pode ser efetivado, com a sua conduta prevalecendo entre a racionalidade funcional e substantiva, agiria eticamente entre a ética da responsabilidade e o da convicção, o espaço prioritário é o de isonomia, o tempo é o convivial, e o sistema cognitivo o social. Dentre outras associações, o fruto do trabalho desse novo perfil de homem pode ser efetivado com as Teorias N e P, enquanto que sob a ótica da condição humana de Arendt, estar entre o trabalho e a ação. No tocante ao treinamento, associa-se estar entre o desenvolvimento e a educação, procurando, preponderantemente, desenvolver novas habilidades por iniciativa pessoal.

Finalmente, entende-se que o perfil do gestor que encerra as características necessárias para gerir o meio ambiente, cada vez mais turbulento e inimizável deste novo século, encontra no homem reativo/parentético o modelo ideal. Para consolidar este conceito, traz-se a visão de dois outros autores que, de alguma forma, tiveram contato com a pessoa e/ou obra, e foram participantes do Simpósio Guerreiro Ramos: Resgatando uma Obra, promovido pela Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas, em outubro de 1982, em homenagem às contribuições desse ilustre pensador.

³ Vide maiores informações em Serafim (2001).

De acordo com Oliveira, “a atitude parentética é identificada como aquela capaz de transcender a organização, de defender o ser humano contra a rotinização e a alienação” (Oliveira, 1983, p. 19).

Para Dias,

com a atitude parentética, o homem habilita-se a ajustar-se ativamente à sociedade e ao universo. Sem ela, é matéria bruta dos acontecimentos, unidade indiferenciada de um rebanho, coisa entre outras coisas. A atitude parentética, na medida em que se democratiza, fundará, por fim, o período da história consciente do homem. De humanização da natureza. De naturalização do homem (DIAS, 1983, p. 55).

Acredita-se ser a leitura do presente capítulo gratificante para o leitor, ou para os que queiram ter uma idéia abrangente das teorias administrativas desenvolvidas ao longo do século XX, as diversas outras associações realizadas e sintetizadas no Quadro 4. Foi esse o sentido maior vislumbrado e construído ao longo do segundo capítulo.

Dada a natureza da pesquisa e o método de coleta de dados a empregar ser entrevista semi-estruturada, permite-se não esgotar a fundamentação teórico-empírica, dado que não se sabe exatamente o que pode aflorar nas entrevistas.

A seguir, desenvolver-se-á o procedimento metodológico do presente estudo.

Quadro 4 - As Associações da Multidimensionalidade do Ser Humano

Modelos de Homem (1)	Ação Administrativa (2)		Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais (3)			Outras Associações			
	Racionalidade	Ética	Espaço Prioritário	Tempo	Sistema Cognitivo	Teoria N / P (4)	Condição Humana (5)	Treinamento & Desenvolvimento	Teorias Administrativas
Operacional	Funcional	Responsabilidade	Economia	Cronológico	Funcional (produção)	Necessidades	Labor (<i>animal laborans</i>)	Adestramento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abordagem Clássica, ▪ Abordagem Estruturalista (modelo burocrático), ▪ Abordagem Sistêmica (Katz & Kahn e Trist & Rice), ▪ TQC
Reativo	Funcional	Responsabilidade	Sociedade	Cronológico	Social	Necessidades	Trabalho (<i>homo faber</i>)	Treinamento Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abordagem Humanista, ▪ Abordagem Sistêmica (Katz & Kahn, Trist & Rice e Lawrence e Lorsch), ▪ Abordagem Estruturalista (teoria estruturalista), ▪ Abordagem Comportamental ▪ TQC
Reativo / Parentético	Funcional / Substantiva	Responsabilidade / Convicção	Isonomia	Convivial	Social	Necessidades / Possibilidades	Trabalho / Ação	Desenvolvimento / Educação	-
Parentético	Funcional / Substantiva	Responsabilidade / Convicção	Fenonomia	Salto	Personalístico	Possibilidades	Ação (<i>animal rationale</i>)	Educação	

(1) RAMOS, A. G. (1984). (2) RAMOS, A. G. (1983). (3) RAMOS, A. G. (1983a). (4) RAMOS, A. G. (1983a). (5) segundo ARENDT, H. (1999).
 Fonte: Elaborado por NAKAGAWARA, F.M. (2001) a partir dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos autores citados.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

3.1 Introdução

O Capítulo III objetiva desenvolver os procedimentos metodológicos da presente pesquisa, detalhando os seguintes itens:

- (a) a delimitação do estudo no tocante à escolha da empresa, quem são os pesquisados, bem como suas respectivas justificativas;
- (b) o delineamento de pesquisa, desenvolvendo, sucintamente, sobre as correntes metodológicas;
- (c) o delineamento do presente estudo e as razões de sua adoção e
- (d) a coleta e interpretação de dados.

3.2 Delimitação do Estudo

3.2.1 A Escolha da Empresa e Justificativa

A escolha da empresa Alfa, por amostragem intencional, deveu-se, basicamente, pelos seguintes fatores:

- a) por ser a primeira empresa do Grupo da empresa Gama, de geração e transmissão de energia, a ser parcialmente privatizada; foi cindida em 23/12/97, decorrente do Programa Nacional de Desestatização (PND) e da Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro (RESEB);
- b) pelo fator custo de pesquisa, cujos trabalhos de campo foram realizados apenas no município de Florianópolis, embora a empresa seja de abrangência regional e
- c) pelo pesquisador ter trabalhado nessa empresa, e também ter atuado na área de Recursos Humanos (1.993-1.998), especificamente no Setor de Desenvolvimento Gerencial.

3.2.2 A Escolha dos Sujeitos de Pesquisa e sua Justificativa

Igualmente aqui, os gerentes são escolhidos com amostragem intencional, identificando:

- a) os gerentes que administravam as unidades organizacionais mais representativas da empresa;
- b) os gerentes que administravam as “atividades meio” da empresa, cujo corpo funcional seria separado para as duas novas empresas, a Alfa e Beta;
- c) os gerentes que não tinham a perspectiva de se aposentarem até dois anos após a cisão e
- d) o Coordenador Geral do processo de cisão da Alfa, pela condução desse processo.

Os gerentes entrevistados administravam, no momento da cisão da empresa, cerca de 40% do pessoal que pertenciam ao corpo funcional (ativos e licenciados) da empresa, que perfaz um total de cerca de 1.000 empregados. Esses empregados desconheciam em qual das empresas trabalhariam após a cisão.

Estimou-se em seis o número de entrevistas a realizar: 1 gerente da Presidência, 2 da Diretoria Administrativa, 1 da Diretoria de Engenharia e Planejamento e 1 da Diretoria de Finanças e o coordenador geral do processo de cisão. Portanto, o foco da pesquisa concentrou-se nos gerentes que administravam a “atividade meio” da empresa, cujas funções básicas podem ser observadas na coluna do meio do Quadro 5.

Quadro 5 - Novas Atribuições das empresas Alfa e Beta

Beta Função: geração e comercialização de energia	Função: comum às duas empresas	Alfa Função: transmissão de energia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geração termoelétrica através de usinas termoelétricas em SC no RS; ▪ Geração hidroelétrica através das usinas hidroelétricas no PR, no RS e em SC; ▪ Acompanhamento da implantação de usinas hidroelétricas; e ▪ Comercialização de energia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoria; ▪ Jurídico; ▪ Relações Empresariais; ▪ Planejamento e Desenvolvimento Empresarial; ▪ Organização e Métodos; ▪ Recursos Humanos e Informática; ▪ Patrimônio e Suprimentos; ▪ Contabilidade e Finanças; ▪ Avaliação e Indenização; ▪ Meio Ambiente, e ▪ Planejamento da Expansão. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmissão de energia através de subestações localizadas no RS, SC, PR e MS; ▪ Estação Conversora; ▪ Engenharia de sistemas de transmissão; ▪ Engenharia de manutenção de sistemas de transmissão; e ▪ Projeto, acompanhamento e/ou execução das obras de linhas de transmissão.

Fonte: as atribuições existentes no momento da cisão da empresa foram recompostas com auxílio de técnicos do DRH da empresa Beta.

Os gerentes que administravam a “atividade fim” da empresa, a geração e transmissão de energia, foram excluídos, dado que teria sido mantido, em sua maioria, o seu quadro funcional intacto, e os mesmos sabiam, salvo raras exceções, qual seria o seu destino; ou seja, quem estivesse trabalhando com as atribuições de geração e comercialização de energia iria para a Beta e quem estivesse trabalhando com as atribuições de transmissão de energia, permaneceria na Alfa.

As justificativas complementares da escolha dos gerentes e unidades organizacionais são apresentadas a seguir.

1. Todas as assessorias das diretorias foram eliminadas por constituírem unidades com pequeno corpo funcional.

2. A Presidência possuía, além da secretaria, quatro unidades organizacionais, sendo que uma delas, pela sua natureza, teve o seu quadro funcional permanecido, em sua maioria, na empresa Beta. Escolheu-se a de maior porte, por ser mais representativo.
3. A Diretoria Administrativa possuía duas pequenas assessorias e quatro unidades organizacionais proporcionalmente grandes, com cerca de 85 a 90 empregados cada uma. Dessas quatro, escolheu-se duas unidades organizacionais, por serem típicas de “atividade meio”. O Coordenador Geral do processo de cisão da Alfa pertencia à essa Diretoria.
4. A Diretoria de Planejamento e Engenharia continha duas pequenas assessorias, uma unidade organizacional voltada exclusivamente à atividade de engenharia de sistemas de transmissão, outra, exclusivamente voltada à implantação de hidrelétricas e outra voltada para a engenharia de termelétricas. Essa última teve o corpo funcional espalhado por diversas unidades para ambas as empresas. A escolha do gerente a ser entrevistado recaiu a uma das duas outras unidades organizacionais dessa Diretoria.
5. Das quatro unidades organizacionais que compunham a Diretoria de Finanças, duas eram pequenas assessorias. Das duas outras unidades, com cerca de 60 empregados cada uma, escolheu-se uma.
6. Na Diretoria de Produção de Energia não há entrevistas, pois conforme justificado anteriormente, os impactos no momento da cisão foram mínimos.

Tabela 3 - Distribuição das Entrevistas por Diretoria

Ordem	Diretoria	Nº de Unidades Organizacionais	Nº de Unidades Organizacionais sob maior impacto	Nº de Entrevista
1	Presidência	5	3	1
2	Administrativa	4	2	3 (*)
3	Planejamento e Engenharia	5	2	1
4	Finanças	2	2	1
5	Produção de Energia	Não há entrevista		
Total	5	16	9	5

Fonte: as unidades organizacionais existentes no momento da cisão da empresa foram recompostas com auxílio de técnicos do DRH da empresa Beta.

(*) inclui-se o Coordenador Geral do processo de cisão.

Em síntese, a escolha das unidades organizacionais e dos gerentes a serem entrevistados foi realizada considerando-se: (a) a importância relativa; (b) o peso (número de empregados) relativo e/ou (c) a seleção natural das unidades. A Tabela 3 resume a distribuição do no. de

entrevistas por Diretoria e o no. de unidades organizacionais sob o maior impacto e, portanto, gerentes passíveis de entrevistas.

Das nove unidades organizacionais sob o maior impacto da cisão, foram escolhidas cinco, representando 55% do corpo gerencial, além do coordenador geral desse processo. Entende-se que esse índice é bastante representativo para efeito de pesquisa.

3.3 Delineamento de Pesquisa

“À literatura, bem como à ciência, cabe iluminar”. (Anônimo)

3.3.1 As Correntes Metodológicas

O objetivo desta seção é discutir, brevemente, e mostrar a importância de se ter a visão das diversas correntes metodológicas que dominam o desenvolvimento dos trabalhos no meio acadêmico. O foco maior será sobre a pesquisa qualitativa, que é a ferramenta objeto deste estudo. Assim, entende-se que facilitaria ao leitor compreender os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

Um dos caminhos para a obtenção de novos conhecimentos está associado à utilização de metodologias disponíveis para desenvolver a pesquisa e, conseqüentemente, possibilitar o progresso da ciência e diminuir a influência da visão de mundo do pesquisador.

No entender de Minayo (1995, p.16) a metodologia “é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade ... inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador”. Becker (1993) reconhece a importância da metodologia, contudo, chama atenção ao proselitismo que ocorre nas ciências sociais, pelo fato dos metodólogos apregoarem uma única maneira certa de fazer pesquisa e dessa forma induzirem ao não reconhecimento de procedimentos alternativos.

De acordo com Dilthey (*apud* Minayo, 1995), o método é necessário por causa de nossa “mediocridade” ou por não sermos gênios precisamos de parâmetros para caminhar no conhecimento. O pesquisador, ao iniciar a sua pesquisa, precisa buscar a coerência entre a sua visão de mundo, o modelo teórico e a metodologia de pesquisa¹. Nas ciências sociais, as principais correntes metodológicas que dão substância ao pesquisador são o positivismo, o marxismo e a fenomenologia (Trivinõs, 1992).

A idéia básica do método positivista é de que a ciência só é verdadeira na medida em que eliminar, totalmente, qualquer interferência de valores, crenças e posições políticas do pesquisador. Essa idéia restringe a possibilidade de se conhecer cientificamente a realidade

(social) ao observável, ao quantificável, fato esse que viabilizaria generalizações precisas, traduzidas com objetividade e linguagem matemática (Nakagawara, Moritz e Salvador, 1999b).

Ao contrário do positivismo, o marxismo não vê na ciência a possibilidade de objetividade, neutralidade. Uma de suas idéias mais originais é a de ter ressaltado a importância da prática social como critério de verdade. Tem como sustentáculo de suas posições: o materialismo dialético, o materialismo histórico e a economia política (Triviños, op. cit.).

O materialismo dialético é a base filosófica do marxismo e tem como propósito fundamental o estudo das leis mais gerais que regem os fenômenos da natureza, da sociedade e do pensamento. Considera ser o conhecimento um processo histórico, e como tal ressalta sua transitoriedade e possibilidade de superação, justamente por ser histórico (Triviños, op. cit.). O materialismo histórico estuda as leis sociológicas que caracterizam a vida da sociedade, de sua evolução e da prática social dos homens, no desenvolvimento da humanidade. Nesse sentido, interpreta a história da humanidade como a história da luta de classes. Na economia política, o marxismo não se limitou à elaboração de uma nova teoria, mas fez crítica de toda a economia política burguesa e de seus métodos.

No que se refere ao conhecimento como processo histórico, a perspectiva marxista defende que ele resulta da relação dialética entre teoria e prática. Assim, sob o ponto de vista metodológico, o enfoque dialético leva o pesquisador a compreender que a prática social, entendida como o critério da verdade, desenvolve a idéia do compromisso político do cientista e da ciência, considerando-os instrumentos de mudança social (Triviños, 1987).

Ainda segundo Triviños (op cit.), a fenomenologia rejeita o materialismo, pois representa uma tendência dentro do idealismo filosófico e, dentro deste, ao denominado idealismo subjetivo. Esta corrente metodológica rejeita a pretensão de que o saber científico constitua a única ou a melhor forma de conhecimento e reivindica os direitos de uma experiência mais primária e de um procedimento específico para investigar essa experiência.

A descrição fenomenológica é um esforço de clarividência, que mediante uma análise fiel dos fenômenos, identifica neles a sua “essência”, ou seja, o fenômeno que se apresenta puro, livre de elementos pessoais e culturais (Triviños, op cit.). Desta maneira, apresenta-se como método e como um modo de ver o dado, exemplificando, uma árvore como uma árvore, uma pessoa como uma pessoa ..., mas também uma imagem como uma imagem, tanto para os fenômenos objetivos como para os subjetivos.

¹ Informação coletada na disciplina Pesquisa e Estudo das Organizações, UFSC/PPGEP, 1998.

Na fenomenologia é primordial a noção de intencionalidade da consciência, que sempre está dirigida a um objeto. Essa intencionalidade não significa, porém, que ela seja algo passivo ou meramente receptivo, ao contrário, é responsável pela maneira como o fenômeno é visto, o que significa reconhecer o princípio de que não existe objeto sem sujeito (Triviños, op cit).

Quando bem entendida e praticada pela pesquisador, a fenomenologia constitui a experiência mais originária que o ser humano pode fazer, pois representa o olhar mais limpo e detalhado relativamente ao que o sujeito efetivamente vive e do que existe para ele. Nesse sentido, o esclarecimento fenomenológico é uma tarefa aberta e de resultados absolutos, porque o conhecimento é algo nunca concluído, mas quando atingido fenomenologicamente se torna seguro e definitivo.

Constata-se, portanto, existir uma diversidade de perspectivas metodológicas especialmente nas ciências sociais, sendo que a característica de cientificidade do conhecimento não se restringe à execução precisa de técnicas, regras e/ou procedimentos metodológicos, mas envolve a consonância entre a teoria, método e objeto de estudo num processo de indagação teórica e crítica permanentes.

Para Minayo (1995) “a teoria e a metodologia caminham juntas, intrincavelmente inseparáveis. Enquanto conjunto de técnicas, a metodologia deve dispor de um instrumental claro, coerente, elaborado, capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática”.

A partir dessas considerações, infere-se a necessidade do estudioso optar e utilizar um determinado método já consagrado, de modo a minimizar os desvios ideológicos do pesquisador social e adquirir disciplina intelectual. Esse caminho sem dúvida facilita o reconhecimento pela comunidade científica, e, principalmente, evita que a falta de sistematização do processo de pesquisa, ou o tratamento preponderantemente empírico dos estudos impeçam o processamento, o desenvolvimento e, a consolidação do conhecimento (Kneller, 1980).

3.3.2 Delineamento da presente pesquisa

O item anteriormente desenvolvido tratou sobre as correntes metodológicas. Agora, passa-se a descrever o delineamento da presente pesquisa propriamente dita, definindo qual a corrente metodológica a ser adotada e o método a ser utilizado.

Para desenvolver essas duas tarefas, vamos lembrar a questão de pesquisa, que foi anteriormente definida da seguinte maneira:

Quais foram os critérios adotados pelos gerentes para a alocação de pessoas para a empresa Alfa e a empresa Beta durante a administração do processo de cisão da empresa Alfa ?

Conforme pode-se observar, nas ciências sociais, as principais correntes metodológicas que o pesquisador pode utilizar na educação são o positivismo, o marxismo e a fenomenologia.

De imediato, verifica-se que a corrente positivista é a menos adequada, pois essa restringe-se à possibilidade de se conhecer a realidade ao observável e ao quantificável, traduzindo resultados apenas em linguagem matemática. Portanto, essa corrente metodológica não é a mais adequada para ser adotada nesta pesquisa, à luz da questão de pesquisa acima colocada.

A corrente marxista, por sua vez, também não é adequada, pois não se quer fazer uma crítica ideológica ao poder, nem mesmo introduzir transformações ao objeto em estudo ou abordar conflitos das classes sociais, pois o fenômeno em questão já se passou. Ora, se se quer conhecer como os gerentes administraram o processo de cisão da empresa Alfa, faz-se mister entender o fenômeno em estudo a partir das visões das pessoas nele envolvido, ou seja, sob a perspectiva desses gerentes, que são os atores principais desse processo.

Dessa forma, a corrente fenomenológica credencia-se como a grande visão, pois possibilita desvendar dados subjetivos, captar a essência dos fatos pesquisados e desvelar e melhor compreender o fenômeno do processo de cisão em questão.

Agora as atenções estão voltadas para a definição do método a ser empregado. Para tanto, faz-se necessário, conhecer, a priori, a natureza do fenômeno que se quer estudar. Por quê? Porque a natureza do problema é uma questão subjacente e soberana à questão do método a empregar. Segundo Lüdke e André (1996, *apud* Stubbs e Delamont, 1976, p. 15), “a natureza dos problemas é que determina o método, isto é, a escolha do método se faz em função do tipo de problema estudado”. E, se o problema for bem definido, facilitará a escolha do método de pesquisa.

Dentre os principais métodos identificados por Merriam (1998) estão a etnografia, a fenomenologia, a *grounded theory* e o estudo de caso.

Para os propósitos do presente trabalho, e à luz da questão de pesquisa acima formulada, de imediato, verifica-se que o método etnográfico é o menos apropriado, pois focaliza a descrição de eventos que ocorrem na vida de um grupo e a interpretação desses significados para a cultura do grupo. O método fenomenológico, por sua vez, consiste em estudar e descrever, basicamente, a essência e a estrutura básica de um fenômeno. Focaliza mais a

descrição do que a busca de explicações bem como sua análise. Por outro lado, não se pretende buscar uma generalização teórica do fenômeno pesquisado, conforme propõe o método *grounded theory* ou a teoria substantiva. Enfim, adotar-se-á o estudo de caso para o presente estudo pela razão exposta a seguir.

Esse método segundo Bruyne et all (1991), consiste em um estudo em profundidade de casos particulares e pressupõe uma análise intensiva executada em um ou mais objetos de análise, com vistas a compreensão da totalidade de uma ou mais situações.

Yin (1989) define estudos de caso em termos de processo de pesquisa. Consiste num inquérito que investiga um fato contemporâneo dentro do contexto de sua vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes. Já no entendimento de Merriam (op. cit.), o caso que restringe a pesquisa é um sistema limitado, um sistema integrado, o que permite vê-lo como uma entidade simples, uma unidade em torno da qual existem fronteiras. O caso pode ser então uma pessoa, um programa, um grupo como uma classe, uma escola, uma comunidade ou uma política específica e assim por diante. Caracteriza-se pelo alto grau de flexibilidade, por isso não possui um roteiro rígido de passos (GIL, 1988).

Entretanto, o estudo de caso também apresenta algumas limitações. A mais grave é a generalização dos dados, podendo o pesquisador cometer um erro ao escolher uma unidade para investigação bastante anormal da real situação do fenômeno (GIL, op. cit.).

O método do estudo de caso, enfim, é o *design* mais apropriado, pois, cindir departamentos, para os gerentes pesquisados, é algo que não acontece todos os dias. É apropriado também, pois responde a questões do tipo “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, além de possibilitar novas descobertas.

Dessa forma, adotando a corrente fenomenológica e o método do estudo de caso, que é aquele que melhor permite interpretar o fenômeno estudado, pretende-se levar o leitor a entender o processo ocorrido.

3.3 A Coleta de dados

Após adotar a corrente fenomenológica e o método do estudo de caso para o delineamento da presente pesquisa, abordar-se-á, resumidamente, os fundamentos das diversas alternativas disponíveis para a coleta de dados e as técnicas envolvidas para sua execução, que possibilitam minimizar o desvio da qualidade das informações pesquisadas. Cabe lembrar que a abordagem será feita voltada ao interesse maior que é a pesquisa qualitativa. Em seguida, definir-se-á a técnica de coleta de dados que será adotada aqui.

A importância da pesquisa qualitativa no contexto das ciências é crescente, especialmente no ambiente de mudança em que se está vivenciando, onde os acontecimentos sociais não possuem uma única razão, mas uma teia de inter-relações que influenciam, conjuntamente, o fenômeno a ser estudado.

Parece haver consenso de parte da maioria dos autores, que todo o processo de pesquisa social envolve as seguintes etapas: planejamento da pesquisa, coleta de dados, análise e interpretação e relatório final (GIL, op. cit.).

No que diz respeito à coleta de dados, deve ser efetivada com vistas a fornecer informações capazes de responder às indagações do pesquisador. Os dados nada mais são do que partes ordinárias de informações encontradas no ambiente. No entender de Dey (*apud* MERRIAM, op. cit.), a idéia de se coletar dados é um pouco enganosa. Eles não estão lá fora esperando ser coletados. Devem então ser notados, destacados e selecionados pelo pesquisador, de acordo com as finalidades da pesquisa. Esse processo sempre envolve o emprego de técnicas de coleta de dados, cuja escolha é determinada pela orientação teórica do investigador, pelo problema de pesquisa e pelos propósitos do estudo.

Segundo Patton (*apud* MERRIAM, op. cit.), os dados qualitativos são obtidos por meio de *entrevistas*, as quais consistem em citações diretas de pessoas sobre suas experiências, opiniões, sentimentos e conhecimentos; *observações*, que constituem descrições detalhadas de atividades, comportamentos e ações de pessoas; *pesquisa documental* representada por trechos, citações ou passagens inteiras extraídas de vários tipos de documentos. Em seguida, resumir-se-á as técnicas de coleta de dados qualitativos.

a) Entrevista

Em pesquisa qualitativa, a entrevista é uma das técnicas mais comumente usada na coleta de dados, em especial quando se tem o propósito de obter, em profundidade, um tipo especial de informação, ou de conhecer o que está na mente de uma ou mais pessoas selecionadas, ou ainda de coletar dados de um grande número de pessoas que representam um largo alcance de idéias sobre um tema específico.

Segundo Dexter (*apud* MERRIAM, op. cit.), a entrevista é a tática preferida de coletar os melhores e mais amplos dados, com menores custos do que outras táticas e, para Merriam (op. cit.), entrevistar é, às vezes, o único modo de conseguir dados. Os principais tipos são a entrevista estruturada, a entrevista semi-estruturada e a entrevista não-estruturada ou informal.

A *entrevista estruturada* é a forma oral de aplicação de um questionário escrito com perguntas que são predeterminadas. O seu maior problema decorre da rigidez e da

impossibilidade de dispor de perspectivas mais participativas de compreensão do mundo estudado. Sua principal aplicação é para coletar dados sócio-demográficos comuns dos respondentes.

A *entrevista semi-estruturada* é equidistante entre as formas estruturada e não estruturada. As perguntas sobre os assuntos a serem explorados são listadas, contudo são mais flexíveis, permitindo emergir a percepção do respondente.

A *entrevista não-estruturada* ou *informal* é útil quando o investigador não sabe o bastante sobre o fenômeno para fazer perguntas pertinentes. Então, não há qualquer conjunto predeterminado de perguntas, e a entrevista é essencialmente exploratória e frequentemente usada em conjunto com a observação participante.

Quanto aos registros da entrevista, existem três modos básicos, ou seja, a gravação oral e de imagens, anotações durante a entrevista e anotações depois da entrevista. Cada uma dessas maneiras tem seus prós e contras, sendo que o pesquisador, ao escolher uma delas, deve estar atento para que o seu modo de registro não venha coibir o informante, ou impedir o registro de tudo o que foi dito; deve levar em conta também a facilidade ou dificuldade de manuseio da aparelhagem utilizada.

Idealmente, transcrições literais de entrevistas registradas fornecem o melhor banco de dados para análise, mas isso dá trabalho e merece uma análise da relação esforço e resultado.

b) Análise documental

A pesquisa documental pode ser conceituada como aquela que se utiliza de quaisquer materiais de pesquisa que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados a fim de constituir novas interpretações ou algo complementar ao existente (GODOY, 1995b; GIL, op. cit.).

Esta técnica permite ao investigador uma compreensão maior dos dados coletados por meio de entrevistas e de observações, as quais dependem da cooperação dos informantes, enquanto os documentos são dados prontos, facilmente acessíveis ao investigador.

A pesquisa documental utiliza essencialmente duas fontes. A primeira é aquela em que a análise a ser feita ainda não recebeu qualquer tratamento analítico; a segunda é a que de alguma forma já recebeu algum tipo de exame, como os relatórios de pesquisa, relatórios de empresas e tabelas estatísticas, incluindo-se ainda jornais, revistas e livros técnicos (GIL, op. cit.).

Para os propósitos e possibilidades da presente pesquisa, adotar-se-á como técnica de coleta de dados, preponderantemente, a entrevista semi-estruturada e eventualmente a

pesquisa documental. Cabe observar que não foi permitida a entrevista com os gerentes, na ativa, da empresa Alfa.

3.4 Análise e interpretação de dados

Os dados coletados e os resultados obtidos serão apresentados na forma descritiva/interpretativa, através de informações sistematizadas. Para facilitar a análise, as informações serão, na medida do possível, agrupadas entre as categorias de respostas e suas relações, à luz de toda a fundamentação teórica apresentada no Capítulo II.

3.5 Perguntas de Pesquisa

A investigação da questão de pesquisa foi conduzida através de um roteiro básico de perguntas, a saber:

1. As diretrizes recebidas da Diretoria para dividir a unidade organizacional.
2. Os critérios adotados para a alocação de pessoas para o trabalho, durante a administração do processo de cisão da Alfa.
3. A motivação entre permanecer na Alfa ou ir para nova empresa.
4. O desafio de administrar o processo.
5. Comentários adicionais.
6. Associação de pessoas que: a) permaneceram na Alfa ou b) foram para a Beta, do ponto de vista do modelos de homem.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 Introdução

O presente Capítulo está dividido em cinco blocos. O primeiro é dedicado à apresentação da empresa Alfa, objeto de estudo da presente pesquisa. O segundo apresenta um breve histórico do setor elétrico brasileiro, os marcos relevantes da reestruturação em curso e apresenta também as empresas do setor elétrico que foram privatizadas. O terceiro bloco é dedicado à apresentação e análise dos dados coletados nesta pesquisa, além da apresentação da síntese da análise dos dados bem como de esclarecimentos para o procedimento da análise.

4.2 A Empresa Pesquisada

A organização em estudo, objeto desta dissertação, é a empresa Alfa, doravante denominada apenas por Alfa. Trata-se de uma sociedade anônima de capital fechado atuando no negócio energia, tendo como segmento específico a energia elétrica. Foi constituída em 23.12.68 e autorizada a funcionar através do Decreto no. 64.395, de 23.04.69, conforme publicação no Diário Oficial da União no. 7, de 24.04.69, seção I, parte I, folha 3494, tendo completado, portanto, no momento da cisão da empresa, 29 anos de existência.

A Alfa é uma subsidiária da empresa Gama, a qual detinha 99,7% do capital, em 31.12.97. Até o momento da cisão, a empresa tinha como atividades básicas a produção e a transmissão de energia elétrica em alta e extra-alta tensão e a construção das instalações de produção e transmissão de energia elétrica.

Ao final de 1997, a Alfa possuía um parque gerador com uma capacidade instalada total de 3.688MW, sendo que 2.718MW são representados por usinas hidrelétricas e 970MW por usinas termelétricas. A empresa possuía, também, uma malha de transmissão com 8.566km de extensão, e uma potência de transformação de 10.630,3 MVA em 27 subestações, além de uma conversora de frequência na fronteira do Brasil com a Argentina.

A área de abrangência de atuação da Alfa cobria aproximadamente 928.271 km² (cerca de 11% do território Brasileiro), compreendendo os Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul e Paraná, que formam o sistema geoeletrico do Sul. Essa área concentra cerca de 25 milhões de habitantes e responde por aproximadamente 19% do PIB nacional. A participação da Alfa no mercado de energia em sua área de atuação, em 1997, foi de 67,9%, enquanto no mercado nacional ficou em 12,5%.

Por outro lado, na década de 90, a Alfa, igualmente às outras empresas do governo federal, sofreu forte redução de pessoal, através de sucessivos planos de demissão incentivada, cujo quadro de pessoal, no período 1990-1997, pode ser visto na Tabela 4. O contingente de

pessoal na Alfa, em 31 de dezembro de 1.989 foi de 6.599, entre efetivos, contratados, requisitados com ônus, requisitados sem ônus, estagiários e mão-de-obra temporária.

Tabela 4 - Quadro efetivo de pessoal da Alfa

Ano	No. de Empregados
1.990	5.498
1.991	4.653
1.992	3.915
1.993	3.795
1.994	3.737
1.995	3.367
1.996	3.197
1.997	2.602 ¹

Fonte: Relatórios de Administração da Alfa, período 1990 a 1997.

Obs.: posição em 31 de dezembro de cada ano

A Alfa, no momento de sua cisão era composta de cerca de 2.600 empregados e sendo, portanto, caracterizada como empresa de grande porte. Em termos de organograma, a empresa Alfa era composta de cinco Diretorias, a saber: a Presidência, a Diretoria Administrativa, a Diretoria de Planejamento e Engenharia, a Diretoria de Finanças e a Diretoria de Produção, todos hierarquicamente no mesmo nível. Abaixo das Diretorias, existiam dois gabinetes, o de assessores e o outro de assistentes, que por sua vez, eram compostos de um pequeno *staff*. Abaixo desses gabinetes estavam os Departamentos; quanto maior era o número de empregados por Diretoria, maior era o número de Departamentos, que variava, em média, de dois a seis. Formalmente, abaixo dos Departamentos, apareciam as Divisões. As Divisões eram compostas, informalmente, por Setores. Na área produtiva, por exemplo, havia Divisões que eram compostas de até 12 Setores. Esses Setores continham ainda, Encarregados, Chefes de Equipe e Sub-Chefes de Turnos de Trabalho. Dessa forma, observa-se que os níveis hierárquicos, formais e informais, da menor para a maior Diretoria, variava entre cinco e oito níveis. A homogeneidade e equilíbrio da organização estavam garantidos, portanto, por essa estrutura formal e informal da empresa.

4.3 A Reestruturação do Setor de Energia Elétrica Brasileiro

4.3.1 Introdução

O setor de energia elétrica brasileiro (SEE), desde o seu início, passou por diversos momentos de mudança. Para se ter um panorama resumido do que ocorreu no SEE até 1994, recorre-se a Santana (1994), que em sua tese de doutorado divide a história do setor elétrico

¹ Número de empregados antes da cisão da Alfa. Após a cisão, 1.325 empregados permaneceram na empresa Alfa, enquanto a empresa Beta foi constituída de 1.277 empregados.

em três momentos: (a) até 1950; (b) de 1950 a 1970 e (c) a partir de 1970. Observa-se no primeiro momento da história do setor elétrico brasileiro uma presença majoritária da iniciativa privada, notadamente de caráter transnacional. Devido a conflitos sobre tarifas e a uma visão ideológica dominante desenvolvimentista, típica de Getúlio Vargas, pela qual cabia ao Estado a infra-estrutura, a Eletrobrás foi criada em 1954, como marco do Plano Nacional de Eletrificação. Empresa essa que somente efetivamente foi ativada em 1962, um ano após o início da avaliação do potencial hidrelétrico - tipo de geração elétrica atualmente predominante no Brasil - de forma global e sistematizada. Por fim, o terceiro período é marcado pela elevação dos custos do setor sem reflexo nas tarifas, deterioração do desempenho empresarial das empresas do setor e, conseqüentemente, questionamentos às instituições e também à incorporação de maior preocupação sócio-ambiental na década de 70.

As modificações no controle da propriedade e gestão, denominada de processo de privatização do SEE, teve como marco inicial a promulgação, em 1988, da nova Constituição do Brasil. A Carta Magna abriu a possibilidade de novas licitações para empresas de capital privado, desregulamentando o acesso do capital privado a um setor produtivo que estava marcado por forte controle e planejamento do Estado, por intermédio da Eletrobrás. O processo de transferência do capital acionário do Estado para o capital privado efetivamente se iniciou em 1995, mediante a venda em leilão de uma empresa concessionária predominantemente de distribuição de energia elétrica, a Escelsa, controlada pela Eletrobrás. Desde então, os governos federal e estaduais realizaram esforços para a venda do controle das empresas, além de adotarem diferentes ações para possibilitar novas transferências.

Dessa forma, através da Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro, o modelo encaminha-se de volta ao domínio privado na exploração do segmento de energia elétrica. Os marcos relevantes da reestruturação do SEE será desenvolvido a seguir.

4.3.2 Os Marcos Relevantes da Reestruturação do SEE

A promulgação da nova Constituição em 1988 passou a alterar a estrutura produtiva de energia elétrica no País, começando o processo de privatização ora em desenvolvimento. Apresentar-se-á, a seguir, os marcos relevantes do processo de reestruturação do SEE ano a ano.

1988. A nova constituição, promulgada em 1988, define através do artigo 175 a licitação para concessão de serviço público, abrindo o setor para as empresas privadas.

1990. Lei 8031, de 12/04/1990, institui o Programa Nacional de Desestatização – PND, para “privatização” das empresas controladas direta ou indiretamente pela União e instituídas por lei ou ato do Poder Executivo; ou criadas pelo setor privado e que, por qualquer

motivo, passaram ao controle, direto ou indireto, da União. Considera-se “privatização” a alienação por parte da União de direitos que assegurem, diretamente ou através de outras empresas controladas, a preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores da sociedade. E estende seus dispositivos, no que couber, à alienação das participações minoritárias diretas e indiretas da União.

Segundo Francescutti e Castro (1998) o PND define os seguintes objetivos:

- I – reordenar a posição estratégica do Estado na economia, transferindo à iniciativa privada atividades indevidamente exploradas pelo setor público;
- II – contribuir para a redução da dívida pública, concorrendo para o saneamento das finanças do setor público;
- III – permitir a retomada de investimentos nas empresas e atividades que vierem a ser transferidas à iniciativa privada;
- IV – contribuir para a modernização do parque industrial do País, ampliando sua competitividade e reforçando a capacidade empresarial nos diversos setores da economia;
- V – permitir que a Administração Pública concentre seus esforços nas atividades em que a presença do Estado seja fundamental para a consecução das prioridades nacionais;
- VI – contribuir para o fortalecimento do mercado de capitais, através do acréscimo da oferta de valores mobiliários e da democratização da propriedade do capital das empresas que integram o Programa.

1992. Decreto 572, de 22/06/1992, inclui a Light S.A. e Escelsa S.A. no PND.

1993/1994. Promulgação da Lei 8631, de 04/03/1993, também conhecida como lei Eliseu Rezende, que diferenciou as tarifas de energia elétrica e extinguiu a garantia de remuneração. Pretendeu também rever os níveis das tarifas de modo compatível com os custos dos concessionários.

1993. Decreto 915, de 06/09/1993, que autorizou a formação de consórcio entre empresas interessadas na geração de energia elétrica.

1993. Decreto 1009, de 17/12/1993, que criou o Sistema Nacional de Transmissão de Energia Elétrica – SINTREL, composto pelos sistemas de propriedade das empresas controladas pela Eletrobrás e daquelas que vierem a aderir.

1994. Portaria 337 de 1994, que permitiu o livre acesso das empresas concessionárias à rede de transmissão federal.

1993/1994. Decreto 1027, de 28/12/1993 e Decreto 1091, de 21/03/1994, que determinaram a alteração nos estatutos das empresas de economia mista para facilitar cisões, fusões, incorporação e abertura de capital.

1994. Decreto 1068, de 02/03/1994, incluindo no PND as participações minoritárias de empresas estatais em outras empresas.

1995. Lei 8987, de 13/02/1995, lei das concessões, que dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos. Até esse momento, as concessionárias privadas representam 1% da capacidade instalada e 9% da autogeração de energia elétrica.

1995. Decreto 1481, de 03/05/1995, que incluiu a Eletrobrás e suas subsidiárias regionais – Eletronorte, Chesf, Furnas e Eletrosul – no PND. A Binacional Itaipu (de cujo capital a Eletrobrás detém 50%) e a empresa de engenharia nuclear, Nuclen, ficaram excluídas. A Nuclen posteriormente incorporou os ativos da base nuclear de Furnas, surgindo então uma nova concessionária de geração termonuclear, a Eletronuclear. Essa, de propriedade estatal por força da Constituição, veda a propriedade de usinas nucleares pela iniciativa privada.

1995. Lei 9074, de 07/07/1995, que estabelecia normas para outorga e prorrogação das concessões e permissões de serviços públicos e continha um capítulo específico sobre energia elétrica. Definiu e estabeleceu regras para o Produtor Independente de Energia - PIE, introduziu a competição e a contratação de compras e vendas de energia.
1995. Realização do primeiro leilão, em 11/07/1995, de uma empresa pública de energia elétrica controlada pela Eletrobrás: Escelsa, empresa predominantemente distribuidora de energia elétrica no Estado do Espírito Santo.
1995. Aprovação da Emenda Constitucional no. 6, em 15.08.1995, revogando o artigo 171 da Constituição Federal, que definia a empresa brasileira.
1996. O governo contrata a consultoria Coopers & Lybrand para sugerir um modelo de sistema elétrico.
1996. Decreto 2003, de 10/09/1996, que regulamenta a produção por produtor independente² e por autoprodutor³.
1996. Lei 9427, de 26/12/1996, instituiu a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, com a finalidade de regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica.
1997. Decreto 2335, que constitui a ANEEL, vinculada ao Ministério de Minas e Energia.
1997. Portaria MME 349, que aprova o Regimento Interno da ANEEL.
1997. Lei 9478, de 06/08/1997, que cria o Conselho Nacional de Políticas Energéticas – CNPE.
1998. Decreto 2457, de 14/01/1998, que dispõe sobre a estrutura e funcionamento do CNPE.
1998. Lei 9648, de 27/05/1998, que cria o Mercado Atacadista de Energia – MAE e Operador Nacional do Sistema – ONS.
1998. Decreto 2655, de 02/07/1998, que regulamenta o MAE e define regras ao ONS.
1998. Resolução 249, de 11/08/1998, que estabelece critérios de participação dos agentes no MAE e diretrizes para estabelecimento do Mecanismo de Realocação de Energia - MRE.
1998. Resolução 265, de 13/08/1998, que estabelece condições para o exercício de comercialização de energia elétrica.
1998. Resolução 351, de 11/11/1998, que autoriza o funcionamento do ONS.
1999. Resolução 018, de 28/01/1999, que homologa o Acordo de MAE.
1999. Resolução 25 da Aneel, de 10/02/1998, que aprovou o Manual de Procedimentos da Operação do ONS
1999. Resolução 66, de 16/04/1999, da Aneel, que estabeleceu a rede básica do sistema elétrico interligado brasileiro, suas conexões e as respectivas empresas usuárias das instalações, definindo o sistema objeto da atuação do ONS.

² Pessoa jurídica ou empresas reunidas em consórcio que recebam concessão ou autorização para produzir energia elétrica destinada ao comércio de toda ou parte da energia produzida, por sua conta e risco.

³ Pessoa física ou jurídica ou empresas reunidas em consórcio que recebam concessão ou autorização para produzir energia elétrica destinada ao seu uso exclusivo.

1999. Resolução 67, de 16/04/1999, da Aneel, que estabeleceu as receitas anuais permitidas das empresas concessionárias de transmissão vinculadas à rede básica e apresentou o orçamento do ONS para 1999.
1999. Início da operação do ONS em 01/09/1999.
1999. Portarias MME 150 e 485, que criam o Comitê Coordenador do Planejamento da Expansão.
2000. Resolução 290, de 03/08/2000, que homologa as regras do MAE e fixa as diretrizes para a sua implantação gradual.
2000. Início da operação do MAE em 01/09/2000.
2001. Resoluções 160, de 20/04/2001, alteram a estrutura operacional do MAE.
2001. Resolução 161, de 20/04/2001, que estabelece o arranjo de garantias financeiras e as penalidades vinculadas à compra e venda de energia elétrica no âmbito do MAE.
2001. Resolução 162, de 20/04/2001, que autoriza a ASMAE a atuar como Agente Administrador de Serviços do Mercado Atacadista de Energia Elétrica, estabelece atribuições e submete seus regulamentos e atos normativos à aprovação da ANEEL.

Conforme pode ser observado acima, os principais marcos do processo de privatização do SEE indicam a determinação do governo federal de repassar o controle do processo de expansão da capacidade produtiva para a iniciativa privada, nacional ou estrangeira. Verifica-se também que esse processo teve início sem que as atribuições do Estado, como agente regulador, tivessem sido, *a priori*, totalmente definidas. Atualmente, não se conhece exatamente o papel e o espaço da *holding* Eletrobrás no Setor Elétrico Brasileiro.

Em 15 de maio de 2001, através da Medida Provisória no. 2.147, o Governo cria a Câmara de Gestão da Crise Energética para definir medidas para fazer frente ao *déficit* de energia elétrica no país. Dado que a matriz energética brasileira é, predominantemente, de origem hídrica, o início do ano 2001 foi marcado pela perspectiva, cada vez mais próxima, da necessidade de racionamento de energia elétrica no Brasil. A não normalização dos reservatórios das usinas hidrelétricas nas regiões Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, agravada pela continuação da não ocorrência de chuvas nessas regiões, a saturação das linhas de transmissão que levam energia dos demais subsistemas para as regiões críticas e o atraso nas obras que agregariam energia nova ao Sistema Interligado, entre outros fatores, configuraram o quadro de crise no abastecimento de energia elétrica. Nesse sentido, a ANEEL elaborou um plano de racionamento de energia, que começou a ser aplicado a partir de 1^o de junho de 2001.

Por outro lado, face ao atual quadro da crise de energia instalada, o processo de privatização das demais empresas subsidiárias da empresa Gama (Delta, Épsilon e Dzeta), atualmente, é incerto, inclusive com a perspectiva dessas geradoras voltarem a investir na

geração de energia elétrica, proibidas de expandir desde que foram incluídas no programa de privatização, demonstrando dessa forma um quadro de incerteza e retrocesso no modelo.

A empresa Gama estuda um espectro de alternativas para captar recursos para voltar a financiar usina, subestação e linha de transmissão. Entre elas estão os *global bonds* e o lançamento de debêntures com o BNDES. Segundo o presidente da Eletrobrás, Cláudio Ávila, em entrevista concedida à revista Brasil Energia, informa que “o BID já sinalizou a preferência por obras de transmissão, mas não descarta obras como Tucuruí, que não precisa de mais alagamento”.

Ao ser perguntado se, com a crise, a Eletrobrás está retomando o papel de financiadora da expansão, Ávila assim responde:

no momento da crise, verificou-se a necessidade de incrementar e antecipar investimentos por conta desse período excepcional. As empresas do grupo Eletrobrás com empreendimentos que puderam ser antecipados, ou as obras planejadas para as áreas de controladas e que eram importantes, foram delegadas ao sistema em caráter emergencial. Isso não representa uma mudança no modelo em si. A prioridade é para o investimento do capital privado (ÁVILA, revista Brasil Energia, no. 250, setembro 2001).

A seção seguinte aborda o conjunto de empresas que foram passadas para a iniciativa privada.

4.3.3 O que foi Privatizado

O Anexo 6, relaciona de forma cronológica todas as empresas de geração e de distribuição, federal ou estadual, que passaram para a iniciativa privada. Apresenta também qual foi o preço pago, quem foram os compradores e a nacionalidade dos mesmos.

O rearranjo do setor elétrico nacional está inserido no contexto internacional e nacional de liberalização e privatização da atividade econômica, devido à chamada “crise do Estado keynesiano”. Nessa conjuntura, há uma reestruturação do setor com a flexibilização da construção, geração, transmissão, distribuição e de comercialização de energia, conforme foi apresentado cronologicamente no subcapítulo 4.3.2.

4.4 Análise e Interpretação dos Dados

Primeiramente, é apresentado o perfil dos gerentes entrevistados, através do Quadro 6. No momento seguinte, proceder-se-á a análise e interpretação dos dados.

Verifica-se a existência entre os seis entrevistados, a predominância de engenheiros na formação acadêmica. A formação complementar é, no mínimo, de pós-graduação a nível de especialização para o caso de dois gerentes, três a nível de mestrado e um gerente com formação em engenharia e administração de empresas. Com referência à faixa etária do grupo

Quadro 6 - Perfil dos Entrevistados ¹

Gerente	Formação	Idade (anos)	Tempo de Empresa (anos)	Tempo de Gerência (anos)	No. de Pessoas na Equipe
Gerente 1	Contador	45	20	15	49
Gerente 2	Engenheiro	44	20	3	35
Gerente 3	Administrador	42	21	8	75
Gerente 4	Engenheiro	51	20	8	90
Gerente 5	Engenheiro	50	18	10	25
Coordenador	Engenheiro e Adm.	51	23	20	300
Média	-	47	20	11	55 ²

Fonte: dados da pesquisa.

¹ No momento da cisão da empresa.

² Excluiu-se a equipe do coordenador, por ser diretor.

de entrevistados, observou-se que a média gira em torno de 47 anos, sendo que a idade mínima é de 42 anos e a máxima 50 anos. O tempo médio de empresa é 20 anos, enquanto o tempo médio no exercício da gerência é de 11 anos. Já o número médio de pessoas na equipe, administrados pelos gerentes entrevistados, é de 55 pessoas. Todos os entrevistados são do sexo masculino, apesar de a empresa contar também com gerentes do sexo feminino no seu quadro, embora proporcionalmente em menor número.

Os entrevistados, de modo geral, responderam à maioria das perguntas. As perguntas foram formuladas, seguindo o roteiro básico de entrevista (semi-estruturada) e as respostas são apresentadas, por bloco, logo em seguida. A análise é efetuada após realizar a síntese das respostas.

A seguir, passar-se-á a analisar as questões que envolveram a presente pesquisa.

4.4.1 As diretrizes recebidas para a cisão (questão 1)

O entrevistado 1 assim se expressou:

a contabilidade é uma atividade meio da empresa e a nova sociedade assim formada, que seria a Beta, teria que funcionar sem prejuízo da Alfa remanescente. Então a diretriz foi ... que a divisão na unidade organizacional fosse mais ou menos a metade para cada empresa. E assim foi feito, nós ficamos com dois departamentos de contabilidade, um na Alfa e um na Beta, mais ou menos em quantidades iguais de empregados (entrevistado 1).

O entrevistado 2 assim resumiu:

dividir a minha unidade em atividades ligadas à geração e transmissão, de tal forma que o critério fosse técnico (entrevistado 2).

Para o entrevistado 3:

montar duas estruturas que funcionassem, priorizando a Alfa (entrevistado 2).

Em seguida, o entrevistado 3 completa sua exposição, afirmando que :

a empresa privada poderia buscar mais facilmente as pessoas no mercado, caso não pudesse fazer a divisão por igual (entrevistado 3).

O entrevistado 4 respondeu à pergunta, colocando, basicamente, duas diretrizes, que em suas próprias palavras, assim se expressou:

a diretiva mais importante, do ponto de vista humano, foi a de sermos o mais honesto conosco mesmo, uma vez que, estávamos trabalhando com pessoas altamente angustiadas e incertas com o seu futuro profissional ... do ponto de vista administrativo, a diretiva foi a de que, de maneira alguma, qualquer das empresas tivessem problemas no seu dia-a-dia, seja no relacionamento comercial ou pessoal, entre os empregados (entrevistado 4).

O entrevistado 5 afirma que:

recebi informalmente que eu deveria dividir minha área passando pessoas para geração e transmissão (entrevistado 5).

O entrevistado 6 (coordenador geral do processo de cisão) recebeu da Gama a seguinte diretriz:

reduzir a dívida pública, ... conseqüentemente, os ativos, dividir pela especialidade, o que fosse transmissão ficaria com o Estado e o que fosse geração, ficaria com a nova sociedade; ... os ativos financeiros, maximizar o lado da transmissão, o lado público, exceto os vinculados; ... o passivo, transferir tudo que fosse possível para a geração, exceto os vinculados (entrevistado 6).

Em seguida, esclarece que o passivo seria os impostos, obrigações fiscais, passivos trabalhistas de uma forma geral. Essas diretrizes, na mesma forma que foram recebidas, foram repassadas ao corpo gerencial.

4.4.1.1 Resumo e Análise dos Dados (questão 1):

A análise efetuada abordando as diretrizes recebidas da diretoria para a cisão de sua unidade organizacional podem ser resumidas da seguinte forma:

1. Divisão da unidade organizacional considerando as novas atribuições das empresas (3 casos)
2. Montagem de duas estruturas de trabalho, priorizando a Alfa (1 caso)
3. Montagem de duas estruturas de trabalho sem problemas de relacionamento comercial e interpessoal (1 caso)
4. Redução da dívida pública.

Inicia-se a análise pela diretriz recebida do Coordenador Geral do processo de cisão, que por sua vez era um dos Diretores da Alfa. A diretriz recebida da Gama foi a de reduzir a dívida pública e, a partir daí foi repassado ao corpo gerencial de sua diretoria.

O coordenador repassou para os gerentes de sua diretoria que mantivessem as duas empresas em condições de operação. E no tocante às pessoas, não houve orientação específica, mas atender a vontade das pessoas e compatibilizar os interesses. Os entrevistados 1, 3 e 4 pertenciam à diretoria do coordenador.

Cotejando a diretriz repassada pelo diretor e as recebidas pelos três gerentes, observa-se compatibilidade nas informações, com pequenos detalhes complementares citados pelos gerentes. Deve-se considerar que já faz quase quatro anos que o processo de cisão ocorreu.

Conforme pode ser observado pelos depoimentos, não houve diretriz geral repassada ao corpo gerencial por apenas uma fonte. O repasse da diretriz foi efetuada pelos respectivos diretores. De um modo geral, existe certa similaridade nas diretrizes recebidas pelos gerentes.

4.4.2 Os critérios adotados para a alocação de pessoas (questão 2)

O entrevistado 1 iniciou suas reflexões sobre o tema afirmando que:

no caso da contabilidade, a gente procurou separar os empregados de uma forma que não prejudicasse nenhum dos dois departamentos, que não enfraquecesse uma determinada empresa, ... enfim, que essas duas equipes fossem igualmente capazes de tocar a contabilidade do departamento das duas empresas (entrevistado 1).

E continuou seu depoimento, desenvolvendo, primeiramente, o macroplanejamento de sua unidade organizacional:

num primeiro momento, eu não poderia pegar, por exemplo, um departamento de 48, 49 empregados e colocar 24 numa empresa e 24 na outra, ... então não bastava que eu tivesse a mesma quantidade nas duas empresas ... sem respeitar as macro funções da contabilidade (entrevistado 1).

O entrevistado 1 colocou exemplos de funções, como tributos, o controle patrimonial e demonstrações financeiras, para, a partir do número de pessoas em cada atividade, formar as equipes dentro dessa visão global do departamento.

Ao abordar especificamente os critérios adotados na formação de equipes, assim exemplificou:

se eu tinha dois tributaristas nível III e dois tributaristas nível II, eu não poderia levar os dois do nível 2 para uma empresa, e deixar os dois do níveis 3 na outra, certo, e o contrário também não poderia ocorrer, ... então, nesse caso, o critério é separá-los de tal forma que não houvesse prejuízo para nenhuma das duas empresas (entrevistado 1).

Em seguida, o entrevistado 1 frisou que:

a administração da empresa seria a mesma até que a empresa fosse privatizada e não poderia deixar um departamento mais forte ou mais fraco, na Alfa, ou na Beta ... então se eles notassem que o trabalho tivesse sido mal feito, certamente eu, como gerente, seria de alguma forma responsabilizado (entrevistado 1).

O entrevistador, buscando a síntese dos critérios, indaga: “poderíamos, a partir do exemplo dos profissionais de tributos, estender esse mesmo critério para a formação das equipes das demais funções”? O entrevistado 1 assim colocou:

esse critério foi realmente adotado para todas as funções, como as atividades de elaboração das demonstrações financeiras, balancetes, de relatórios, contados de uma forma geral ... é claro que tem situações, por exemplo, o controle patrimonial ... que é o acompanhamento de obras, cálculo da depreciação, unitização de novas instalações, ... aqui foi observado inclusive a formação e o conhecimento do empregado. A Alfa tinha macrofunções envolvendo a usina, subestação e linha de transmissão. Então nós tínhamos empregados mais especializados, por ex., em unitização, que é o cadastramento, inventário da propriedade em usinas, e outros mais especialistas em

subestação ... então, isso foi também observado, essa pessoa é forte em usina, essa é forte em subestação, ... essa deve ficar na Alfa, essa deve ir para a Beta. Esse critério foi observado em todas as atividades (entrevistado 1).

O entrevistado 2 afirma que:

o primeiro critério foi a especialização. Uma vez identificada a função para cada empresa, procuramos agrupar pessoas que tinham especializações adequadas àquele tipo de função. ... onde houvesse uma dúvida, pessoas que tivessem uma função mais administrativa, nós procurávamos identificar o perfil, verificamos se essas pessoas estavam, por ex., em caso de aposentadoria, se elas correriam maior ou menor risco, numa ou noutra empresa, e tentamos alocar pessoas que estivessem em fase final de carreira, ou em condições especiais, por ex., pessoas que necessitassem de plano de saúde, se tivessem em tratamento médico, e essas pessoas que estariam sob maior risco, nós alocamos na empresa estatal. Isso para pessoas onde não houvesse uma notória especialização. As demais basicamente foram conduzidas no aspecto técnico (entrevistado 2).

O entrevistado 2 complementa que:

diria que acertamos em 95% dos casos; os demais 5% decorreram de situações particulares, onde problemas pessoais foram levados ao diretor, por ex., mudanças de opinião ou de atitude de empregados, que solicitaram ficar numa ou noutra área, contrariamente ao que nós imaginávamos. Mas basicamente, eu diria que não prejudicou o processo (entrevistado 2).

O entrevistado 3 assim se expressou:

a divisão foi feita pelos gerentes de Divisão, por funções, setor por setor, de modo que as duas empresas ficassem funcionando normalmente. Os aposentáveis foram colocados na Beta, pois os riscos seriam menores; e também que a empresa privada não teria restrições em dispor de empregados aposentados pelo INSS em seu quadro de pessoal. No entanto, em dois casos de gerentes, as aposentadorias foram concedidas pelo INSS antes da cisão da empresa, o que fez com que mudássemos a formação de equipes (entrevistado 3).

O entrevistado 4 respondeu a pergunta sobre os critérios adotados, da seguinte maneira:

os critérios adotados foram os definidos pela Gama, ou seja, as atividades inerentes a cada empresa, levaria o seu pessoal "in totem"; ... quanto às áreas auxiliares, ficou definido que deveríamos dividir o pessoal, eqüitativamente entre as empresas, quer em número, quer em qualificação profissional e funcional, de maneira que ambas as empresas pudessem manter os serviços sem grandes inconvenientes e com a mesma qualidade de serviços (entrevistado 4).

O entrevistado 5, após solicitar os critérios para o então Diretor Administrativo - DA e o Assistente do Presidente, assim informou:

o critério deveria ser o técnico, dividindo-se, por ex., dois jornalistas, um para cada área, dois publicitários, uma para cada empresa, relações públicas e outros. Um para cada empresa (entrevistado 5).

O entrevistado 5 continua sua exposição, ressaltando que:

não foi um critério definitivo, forte, de que fosse mantido essa posição. Posteriormente, o Presidente solicitou que todas as áreas da Presidência apresentassem a ele, a relação nominal das pessoas já alocadas em Geração e Transmissão (entrevistado 5).

Em seguida, o entrevistado 5 completa seu depoimento, ressaltando que:

a relação por perfil técnico foi entregue ao Presidente, que de posse de orientações políticas e solicitações de fontes não identificadas, fez a alocação final e definitiva. Do total de 24-25 funcionários, aproximadamente, foi feita a seleção final por critérios políticos, com algumas exceções (entrevistado 5).

O coordenador geral do processo de cisão, ao ser indagado sobre a diretriz repassada para a formação de pessoal, assim respondeu:

a área fim (geração e transmissão) foi pela especialidade, ... quem estivesse trabalhando com a geração de energia, vai para empresa de geração, e quem estivesse trabalhando com a transmissão de energia, fica na empresa de transmissão ... a área meio, o critério era manter os dois lados funcionando, as duas empresas; ... a informática fica na transmissão, e a geração contrataria serviços até desenvolver o seu próprio parque de informática (entrevistado 6).

Após a cisão, a Alfa e a Beta assinaram um Acordo de Cooperação Técnica por cerca de 18 meses, cabendo à primeira a venda de serviços à nova empresa. E um dos serviços foi na área de informática. Conseqüentemente, todo o pessoal envolvido com o sistema operacional ficou na empresa de transmissão. A operação e a manutenção do edifício sede, localizado no bairro Pantanal, ficou a cargo da Beta até esta empresa desvincular-se, definitivamente, desse prédio. A administração da Beta mudou-se para a instalação própria, no centro da cidade de Florianópolis, em dezembro de 1999, exatamente dois anos após ocorrer a cisão da empresa.

E foi repassado alguma orientação específica em relação ao perfil dos empregados?

especificamente não, mas atender a vontade das pessoas, ... (cita três gerentes que optaram pela Beta) ... e compatibilizar os interesses (entrevistado 6).

4.4.2.1 Resumo e Análise de Dados (questão 2)

A análise efetuada abordando os critérios adotados para a alocação de pessoas para a Alfa e a Beta podem ser resumidas da seguinte forma:

1. Manutenção da operacionalidade das duas empresas, pela distribuição isonômica de empregados pelo nível de qualificação.
2. Especializações por função, respeitando as macrofunções da unidade organizacional.
3. Função inerente a cada empresa (geração ou transmissão).
4. Perfil sócio-econômico (proximidade à aposentadoria, necessidade de plano de saúde etc.).
5. Indicação de natureza política e compatibilização de interesses.

No item 1, observa-se que os gerentes seguiram à risca as diretrizes repassadas pela diretoria da empresa, ressaltando a importância de manter as duas empresas em condições de operação. Cabe observar a análise criteriosa dos processos de trabalho executados pelos gerentes, para a consecução de um fim pré-estabelecido, a cisão e a continuidade da operacionalização das duas empresas. Ramos (1983) chamou de racionalidade funcional ou instrumental. Ou seja, é a otimização da seqüência de meios, aplicadas de forma eficiente, para alcançar determinado fim. Neste caso, os objetivos humanos em sociedade se subordinam aos requisitos operacionais da mesma.

No item 4, entende-se que os gerentes tenham buscado a proteção aos empregados, ao considerar seu perfil sócio-econômico. Os que estavam expostos a maiores riscos foram mantidos na Alfa, e os que tinham proximidade à aposentadoria foram alocados à Beta, por considerarem que a empresa privada teria maior facilidade em mantê-los em seu quadro funcional. Essas decisões podem ser associadas, igualmente ao item 1, cuja ação também está recheada do uso do cálculo.

Nos itens 2 e 3, observa-se que o critério adotado, no fundo, advém do sistema cognitivo ser essencialmente funcional, tendo em vista o interesse dominante ser a produção. Esse sistema cognitivo é típico da atual sociedade centrada no mercado (RAMOS, 1989).

No item 5, a busca da proteção pela indicação de natureza política é típica de ação dos modelos de homem operacional e reativo, pois o homem parentético “não iria esforçar-se demasiadamente para obter sucesso, segundo os padrões convencionais, como faz aquele que quer subir” (RAMOS, 1984, p. 9).

4.4.3 A motivação em permanecer na Alfa ou ir para a Beta (questão 3)

Segundo informou o entrevistado 1:

eu fui o primeiro gerente a manifestar o interesse em ser transferido para a nova sociedade. Esse desejo eu manifestei no Conselho de Administração. Eu fui profissional de empresa privada antes de entrar na Alfa, e embora sendo estatal, a Contabilidade sempre foi considerada uma contabilidade de ponta, a gente fazia muito contato com outras empresas, às vezes até empresas da iniciativa privada, e não tínhamos nada a temer pelo fato de sermos empregados de empresa estatal, muito pelo contrário, a gente tinha muita confiança na nossa formação profissional, na nossa experiência, e até como professor da Universidade, eu me sentia muito seguro para enfrentar qualquer ambiente empresarial (entrevistado 1).

O depoente toma fôlego e continua:

a decisão de ir para a nova empresa foi em função de novos desafios. Sabíamos que a Alfa ficaria uma empresa pequena, e imaginávamos, na época, em princípio, muito diferente do que pensávamos, uma empresa sem grandes desafios, sem muita coisa para fazer, sem grandes projetos. E ao contrário, numa empresa de porte da Beta, nós já imaginávamos que os desafios seriam grandes, e para o profissional, desafio é um fator de motivação muito forte, ... então a gente queria enfrentar isso, ... conhecer esses desafios, queria dar respostas a esses desafios, tínhamos segurança nesse sentido, por isso a opção de vir para a Beta (entrevistado 1).

Do entrevistado 2, obteve-se o seguinte depoimento:

eu era gerente dum departamento que tinha tanto geração quanto transmissão. Entretanto, como técnico, eu sempre exerci atividades ligadas ao planejamento da geração. E não me sentiria confortável numa empresa puramente de transmissão. Então a opção foi praticamente natural e ela levou em conta muito mais a minha formação básica e profissional do que qualquer outro fator (entrevistado 2).

O entrevistado 3 assim resumiu:

basicamente, foi buscar novos desafios e oportunidades de realização em nova empresa; fazer coisas novas. Embora tivesse escolhido a Beta, quando participei a minha decisão ao Diretor e outros gerentes, ficaram surpresos, achando que optaria por ficar na Alfa. Isso levou o Diretor a fazer novas composições no quadro gerencial, pois a Diretoria Executiva seria a mesma para as duas empresas, até que chegasse o dia do leilão da Beta (entrevistado 3).

O entrevistado 4, que foi para a Beta, resumiu da seguinte maneira:

a principal motivação foi a expectativa de ascensão profissional e salarial. Também, pesou, a minha condição de ser um "pré-aposentado". Sabia-se que, com certeza, quem compraria a Beta seria uma empresa estrangeira e que, mais cedo ou mais tarde, haveria um Programa de Demissão Incentivada – PDI, bastante atrativo para os empregados com a minha condição (pré-aposentado, salário alto, gratificação gerencial, tempo de casa...etc) (entrevistado 4).

O entrevistado 4, assim que foi divulgado o PDI, aderiu ao mesmo e deixou a empresa.

O entrevistado 5, que ficou na Alfa, sintetizou da seguinte forma:

o chefe da Assessoria de Relações Empresariais - ARE não fez nenhuma escolha, deixei a cargo da Presidência, que fizesse a sua escolha (entrevistado 5).

E o que você achou da escolha ?

do ponto de vista profissional, seria um caminho de trabalho, embora pessoalmente não acreditasse mais em qualquer possibilidade de crescimento profissional. Dentro de uma empresa estatal, em função da posição que ocupava não achei correto escolher para que local iria, pois os demais empregados estavam sendo alocados política ou tecnicamente, sendo nenhuma possibilidade de escolha pessoal no caso técnico (entrevistado 5).

O entrevistado 6 (coordenador geral do processo) assim afirmou:

era diretor das duas empresas, ... renunciei ao cargo da Alfa para ser diretor da Beta, a convite dos novos controladores, ... basicamente foi por novos desafios, enfim, a vida toda dediquei ao setor público (entrevistado 6).

4.4.3.1 Resumo e Análise dos Dados (questão 3)

A análise efetuada abordando a motivação, entre permanecer na Alfa ou ir para a Beta, pode ser resumida da seguinte forma:

1. Enfrentar novos desafios (3 casos)
2. Conhecimento funcional (1 caso)
3. Expectativa de ascensão profissional e salarial e a condição de pré-aposentado (1 caso)
4. Não optou (1 caso).

De acordo com Bergamini (1997), a motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade; além disso, a motivação é considerada como um aspecto mais intrínseco às pessoas; essas pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões; motivos diferentes podem ser expressos por meio de atos semelhantes, ou muito parecidos, bem como motivos semelhantes podem ser expressos mediante comportamentos diferentes; além do mais, para essa docente, a simples observação do comportamento não garante, com absoluta precisão, que se esteja conhecendo exatamente o tipo de carência a que corresponde.

Portanto, ao observar a ocorrência de três casos em que os entrevistados afirmam sua decisão por enfrentar novos desafios, pode ser pura coincidência. Seria necessário observar o conjunto dos entrevistados, atentamente, no seu dia-a-dia, e por mais tempo, além da

necessidade de conhecer sua base de crenças e valores; o que foge dos propósitos da presente pesquisa.

Por outro lado, dentre os três entrevistados que atribuíram ao desafio a sua motivação em optar pela Beta, observa-se um entrevistado, que afirma:

eu fui o primeiro gerente a manifestar o interesse em ser transferido para a nova sociedade ... não tínhamos nada a temer, a gente tinha muita confiança na nossa formação profissional, na nossa experiência, e até como professor da Universidade, eu me sentia muito seguro para enfrentar qualquer ambiente empresarial ... e para o profissional, desafio é um fator de motivação muito forte, por isso a opção de vir para a Beta.

A análise de suas palavras indica uma atitude de domínio de si mesmo, característica que é peculiar ao modelo de homem parentético (RAMOS, 1984). Numa análise preliminar, as características de ser pensante, espírito crítico, pensamento reflexivo e a busca por um significado para a vida estão presentes no conteúdo do seu depoimento.

Por outro lado, no fragmento desse depoimento, encontra-se resquícios de que o entrevistado tenha exercido um mínimo de racionalidade substantiva e iniciativa individual, concentrando-se na escolha, dando ênfase ao conteúdo bem como subordina os requisitos operacionais da sociedade aos objetivos humanos (RAMOS, 1983).

A ocorrência de um caso em que onde o entrevistado tomou a decisão por ter-se dedicado, em toda a sua trajetória profissional, à atividade de geração de energia, e ter-se manifestado que “não se sentiria bem numa empresa puramente de transmissão”, encontra sustentação no sistema cognitivo abordado por Ramos (1989), cuja predominância é o conhecimento apenas funcional na sociedade centrado no mercado.

O entrevistado 4 fez a opção pela Beta, e em suas palavras:

com a expectativa de ascensão profissional e salarial e a condição de pré-aposentado, ... sabia-se que, com certeza, quem compraria a Beta seria uma empresa estrangeira e que, mais cedo ou mais tarde, haveria um PDI, bastante atrativo, e com a minha condição (pré-aposentado, salário alto, gratificação gerencial, tempo de casa...etc) (entrevistado 4).

Pode-se, medindo as palavras desse entrevistado, atribuir a recompensas pecuniárias a componente maior de sua decisão. Bergamini, ao abordar a motivação extrínseca, assim afirma:

as pessoas podem comportar-se quer como resposta a estímulos vindos do meio ambiente, quer com base em informações que guarda no consciente, quer por impulsos cujas origens desconhece porque se acham armazenados no seu mundo inconsciente. Existem, portanto, três pontos de partida diferentes que têm a propriedade de dar origem ao comportamento humano (Bergamini, 1997, p. 37-38).

E finalmente, o entrevistado 5, que não optou por nenhuma das empresas e deixou essa decisão para seu superior.

Lembra-se, aqui, de Viktor Frankl, o psicólogo que escreveu o livro *Em Busca de Sentido*. Nesse livro, o autor descreve sua experiência no campo de concentração, que o levou à

descoberta da logoterapia, a terapia da busca de sentido, o sentido da vida. O autor transmite ao leitor, através do exemplo concreto (sua experiência num campo de concentração), que a vida tem sentido potencial sob quaisquer circunstâncias, mesmo as mais miseráveis. Em uma das passagens de sua obra, abordando a transitoriedade da vida, assim coloca:

o ser humano está constantemente fazendo uma opção diante da massa de potencialidades presentes; quais delas serão condenadas ao não-ser, e quais serão concretizadas? Qual opção se tornará realidade de uma vez para sempre, imortal, como “pegadas nas areias do tempo”? A todo e qualquer momento, a pessoa precisa decidir, para o bem ou para o mal, qual será o momento de sua existência (FRANKL, 1997, p. 106).

Seu superior, o presidente da empresa, manteve-o na Alfa.

4.4.4 O desafio de administrar o processo (questão 4)

O entrevistado 1 iniciou suas reflexões sobre o tema afirmando que:

uma coisa que realmente marcou bastante é que havia uma decisão, uma diretriz do governo, transferido para a diretoria na Alfa, e isso era uma coisa que tinha que ser feita ... a gente procurou fazer da forma mais tranqüila, mais serena, mas temos que entender que a gente mexe com vida de pessoas, então por mais que eu conversasse com as pessoas, e no processo realmente de cisão a coisa foi muito democrática, nós fizemos umas duas ou três reuniões com os empregados tentando explicar o processo, mostrando como nós tínhamos que constituir dois departamentos igualmente fortes, e pedindo que os empregados analisassem, pensassem, mostrando aos empregados que nós teríamos desafios na nova empresa, mas também teríamos riscos, a gente não sabia quem poderia comprar a empresa, o que nos esperava, a única certeza que a gente tinha era ... ser uma equipe extremamente competente, e isso era um fator, um aspecto que nos colocava em vantagem, mas os riscos existem (entrevistado 1).

O entrevistado 1 faz uma pausa, pensa e continua:

a gente conhece histórias de empresas que foram privatizadas e simplesmente o novo acionista optou por fazer uma mudança até de certa forma irresponsável, tirando empregados, trazendo empregados de outras empresas do mesmo controle, enfim, de uma forma bastante desorganizada, isso era um risco. Tínhamos desafios, o risco. Mas a gente percebia nas pessoas o medo, a vontade de ir em busca desses desafios, ao mesmo tempo o medo de um futuro desconhecido. E isso marca realmente, você tinha responsabilidade de montar duas equipes respeitando todos esses aspectos, questões pessoais, porque são profissionais com família, que passaram anos e anos, toda a sua juventude profissional dentro da Alfa, se doando, e depois de estar com uma idade que, para o mercado ... é difícil (entrevistado 1).

Tecendo maiores comentários sobre o tema, o entrevistado 1 comentou ainda:

diversos empregados nos procuraram, ... eu vou, eu sei que você tá indo ... o maior risco quem corre é o Contador, porque se uma empresa tiver que mexer no Departamento de Contabilidade, de forma irresponsável, a primeira coisa que vai fazer é tirar o Contador ... para não ter uma resistência muito forte. Esse é o maior risco ... e no início os empregados interpretaram também assim (entrevistado 1).

O entrevistado 1, que parecia viver esse papel novamente, e com olhar profundo no horizonte, acomoda-se melhor na poltrona e exemplifica:

vamos voltar àquela do tributo, só para ilustrar, ... se não houvesse a manifestação de tributarista, aí chamava e convidava ... fulano, olha, nós estamos indo, eu preciso montar a equipe, eu estou vendo que não houve ainda uma manifestação dessa área, então eu estou convidando ... jamais, em momento algum, dei uma certeza ou garantia prá ninguém, sempre mostrando riscos, mas também sempre mostrando oportunidades ... é você sentir que estava trazendo para algo desconhecido, pro um futuro incerto, uma equipe de pessoas ... pais de família, na maioria, e que iam correr um risco, ... realmente isso marcou bastante (entrevistado 1).

Então, independente do caso dos tributaristas, você teve outros empregados que se manifestaram a favor de ir para essa nova empresa?

sim, diversos empregados, ... eu não diria que consegui montar todo o departamento por iniciativa dos empregados, certo, e isso a gente entende, nós tínhamos empregados que estavam com tanta dúvida que não tinham feito uma opção, ... “eu quero ficar na Alfa”..., ou “eu quero ir para Beta” ... eu tive um empregado, quando eu fui conversar com ele me disse ... “olha, eu só não consigo tomar a decisão da minha própria iniciativa, mas já que você tá convidando, então pronto, tá decidido, é para lá que eu vou”. E isso aconteceu” (entrevistado 1).

O entrevistado 2 resumiu da seguinte forma:

foi a situação das pessoas. Foi o fato de você estar decidindo em cima de funções, em cima de atividades, mas basicamente você teve que alterar a vida das pessoas e decidir sobre a vida das pessoas (entrevistado 2).

Você teve evidentemente manifestações pessoais dos empregados, de querer ficar na Alfa ou querer vir para a nova empresa. Caso esses casos estivessem em desacordo com o que a empresa planejou, como é que você administraria a diferença?

foi um processo muito fechado, um processo onde não tivemos oportunidade de abrir para os empregados inicialmente, onde eles queriam ficar ou se eles teriam preferências. Nós, informalmente, procuramos nos informar sobre quais seriam as preferências, e apenas nos casos onde haviam dúvidas com relação à atividade do empregado é que prevaleceu o que imaginávamos, o que nós detectávamos ser a preferência. Nos demais casos, foi considerado apenas o aspecto técnico (entrevistado 2).

Segundo o entrevistado 3:

como não contava com aposentadorias precoces, fui obrigado a colocar pessoas com menos experiência para estruturar e tocar os setores foi a capacidade das pessoas de pegar as metas e fazer acontecer. Foi o caso de fulano e beltrano. O que fosse crítico, ainda poderíamos contar com o suporte técnico através do Acordo de Cooperação Técnica firmado entre a Alfa e a Beta, por 18 meses. Vejo que as pessoas querem desafios, fazer coisas diferentes ... outros casos foram as pessoas que faziam pequenas partes do processo, e uma vez colocado o desafio, conseguiram fazer o todo ... e isso foi muito gratificante ver acontecer (entrevistado 3).

Do entrevistado 4, obteve-se o seguinte depoimento:

foi a falta de maiores informações aos empregados e, também, aos gerentes, o que gerou muita angústia e insatisfação ao corpo funcional como um todo (entrevistado 4).

Em seguida, explicou que:

dada às questões ideológicas de vários sindicatos, notadamente os ligados à CUT, e à falta de informação já citada, criou-se a certeza de que, quem fosse para a Beta, automaticamente estaria "na rua" por ocasião da privatização; acrescenta-se, ainda, os boatos que corriam na época (da cisão) que todos os empregados considerados "encrenqueiros" seriam transferidos para a Beta (entrevistado 4).

O entrevistado fez ainda questão de frisar que:

nunca houve tal determinação na Diretoria Administrativa (entrevistado 4).

Logo em seguida, complementa o raciocínio assim:

essa situação gerou um clima pesado para cima dos gerentes, onde os empregados nos questionavam sobre as ditas "influências políticas" que segurariam determinados empregados na Alfa, preservando-os das futuras demissões ... a bem da verdade, aconteceram, no depto. por mim gerenciado, duas influências políticas, entre aproximadamente 90 movimentações de pessoal (entrevistado 4).

Do entrevistado 5, obteve-se o seguinte depoimento:

primeiro, a absoluta falta de comunicação entre a diretoria da empresa e os empregados, incluindo os gerentes da empresa. A Diretoria da empresa, presidente e diretores, muitas vezes, ao serem indagados sobre a necessidade de se passar qualquer informação aos empregados, que era função da minha área (Assessoria de Relações Empresariais), a resposta recebida sistematicamente é que não tinham nenhuma informação para os empregados; eu acompanhava as notícias pelos jornais (entrevistado 5).

O entrevistado 5 colocou ainda uma série de informações, porém não relacionadas com a pergunta 4, mas que ficam a seguir registradas:

a) o envolvimento de um grupo muito pequeno de pessoas que participaram ativamente do processo de montagem de privatização; b) o desinteresse da diretoria da empresa, das autoridades políticas estaduais e federais e mesmo da comunidade, imprensa, a FIESC, e outras entidades representativas em questionar e conhecer o processo de privatização, c) diretor e gerente que mais se empenharam no processo foram promovidos para diretores da nova empresa; d) a desconsideração para com os sentimentos, valores e motivações dos empregados, não sendo ouvidos; e e) a concorrência entre o grupo interno interessado na privatização e outros interessados em buscarem posições de comando na nova empresa (entrevistado 5).

Do entrevistado 6 (coordenador geral do processo de cisão), obteve-se a seguinte resposta:

a oposição dos sindicatos, ... tivemos 2 a 3 dias com a polícia acampada no prédio da Alfa, ... tivemos que usar a polícia para poder realizar a assembléia para proceder a cisão da empresa, ... não gosto de violência ... (entrevistado 6).

4.4.4.1 Resumo e Análise dos Dados (questão 4)

A análise efetuada, abordando o fato mais marcante que os gerentes tiveram que administrar, são resumidas, em quatro blocos, a seguir:

1. O risco do desconhecido. (2 casos)
2. A) a capacidade das pessoas de pegar as metas e fazer acontecer; b) as pessoas que faziam pequenas partes do processo e, ao serem remanejadas, conseguiram fazer o todo. (1 caso).
3. A falta de informação e comunicação entre os diversos níveis hierárquicos, gerando angústia, insatisfação ao corpo funcional e boatos diversos; (2 casos)
4. A oposição dos sindicatos (1 caso).
5. A falta de *accountability*⁴ (1 caso).

O item 1 será analisado por último neste bloco, enquanto que o item 6 será analisado conjuntamente na questão 5, em que se observou, também, a ocorrência de 3 casos de *accountability*. Inicia-se a análise pelo item 2.

Um entrevistado relatou o fato mais marcante por ele administrado observado em duas ocorrências, logo após a cisão da empresa. Esse entrevistado, que não contava com algumas aposentadorias precoces, foi obrigado a colocar pessoas com muito menos experiência para

⁴ Não há uma tradução literal para o português, sendo o termo pouco familiar e não usual na cultura brasileira. Porém, para um entendimento preliminar, considerar como: contabilidade, imputabilidade, responsabilidade social, prestabilidade, reportabilidade, atendimento.

estruturar e administrar os setores. O que o marcou foi justamente a capacidade dessas pessoas de pegar as metas e fazer acontecer. E a outra foi o caso de pessoas que faziam pequenas partes do processo e, no remanejamento, conseguiram fazer o todo do processo.

A satisfação desse gerente em relatar ... “e isso foi muito gratificante ver acontecer” pode ser associado ao fato de ele ter conduzido o processo justamente no sentido contrário às tendências da atual administração, ou seja, deste os tempos da Taylor, o trabalhador, por forças do paradigma da sociedade centrada no mercado, foi gradativamente se especializando mais, fazendo cada vez mais uma menor parte dos produtos finais. E, nessas duas ocorrências, as pessoas viram o desafio de realizar um trabalho, além de novo, mais complexo do que habitualmente tinham como rotina.

No item 3, outros dois entrevistados relatam a falta de informação e comunicação entre os diversos níveis hierárquicos, gerando angústia, insatisfação ao corpo funcional e boatos diversos. Um dos entrevistados era responsável pela área de Relações Empresariais e nada pôde fazer.

De acordo com Corrado (1994, p. 182), há regras e preceitos que precisam ser seguidos na administração e nas comunicações das crises, mas nenhuma é mais importante do que a regra fundamental: “CONTE TUDO E DEPRESSA⁵”. As informações transmitidas prontamente acabam com os boatos e acalmam os nervos.

No relato do entrevistado 4, observou-se algumas contra-informações, criadas por conta da falta de informações:

criou-se a certeza de que, quem fosse para a Beta, automaticamente estaria "na rua" por ocasião da privatização, ... os boatos que corriam na época (da cisão) que todos os empregados considerados "encrenqueiros" seriam transferidos para a Beta (entrevistado 4).

E, no momento seguinte, em tom de desabafo, exclama: ... “nunca houve tal determinação na Diretoria Administrativa”. Nesse sentido, as ponderações de Corrado ajudam a dirimir dúvidas.

Cabe registrar que, ao realizar as entrevistas, pelo menos três gerentes externaram fortemente sua satisfação em dar as informações. Em alguns momentos, o tom de voz se alterava e, em tom de desabafo, angustiados, como se estivessem vivenciando a questão novamente, iam colocando suas falas. E um deles dizia: ... “pô, isso precisa ficar registrado”.

O autor recomenda uma regra para as comunicações de crises, que é falar de uma só plataforma. Este método significa que todas as respostas são coordenadas. Essa atitude tem importância especial nas situações em que várias pessoas da empresa são encarregadas de se comunicar com vários grupos, tais como clientes, empregados, acionistas e um grande grupo

de mídia (op. cit., p. 183). E observa que é importante que todos “rezem pela mesma cartilha” – a mesma declaração, a mesma folha prévia de possíveis perguntas e respostas.

O entrevistado 5, que também observou questões semelhantes ao do entrevistado 4, ainda reivindicou que a comunicação era a atribuição básica de sua unidade organizacional, e nada pode comunicar, a ninguém.

Corrado (op. cit., p. 9) observa que o sucesso na comunicação está fundado nas pessoas, na comunicação interpessoal – entre o supervisor e os funcionários, entre o funcionário e seus pares, entre o funcionário e os clientes. O autor continua ainda observando que tarefas antes destinadas a serem realizadas por um departamento específico de comunicações, agora são responsabilidade de toda a equipe administrativa.

As contribuições de Corrado elucidam a questão quando afirma: “o sistema de comunicação é bom quando não se nota que ele existe” (op. cit., p. 5).

O item 5, a oposição dos sindicatos também foi observada por um dos entrevistados. Na realidade, essa questão também foi colocada por um outro entrevistado, abordado na pergunta subsequente. Enquanto o primeiro entrevistado associou essa oposição ao evento da assembléia para proceder a cisão da empresa, o segundo aborda mais a combatividade do sindicato ao processo de privatização como um todo.

E, finalmente, analisa-se o item 1 (risco do desconhecido, com 2 citações na questão 4 e também 2 citações na questão 5), com o agrupamento dos fatos mais marcantes de dois entrevistados. Eles relatam: “mexer com a vida das pessoas”, ... “decidir sobre a vidas de pessoas” ... “futuro incerto”, ... “risco do desconhecido” ... “receio do que poderia acontecer” (puxado da questão 5).

Para abordar essa questão, é necessário olhar para o planeta Terra de uma distância tal que se possa perceber a sua natureza e evolução ao longo dos tempos. A questão maior colocada, evidentemente, é o desafio de educar as pessoas para a vida, para o seu despertar pleno. Para tanto, busca-se a sustentação em diversos autores.

Segundo Prigogine,

o universo está cheio de surpresas, inovação e potencial evolucionário. E, como consequência, a busca da certeza, equilíbrio, previsibilidade e controle da ciência cartesiana pode constituir uma boa definição da morte (PRIGOGINE, *apud* HENDERSON, 1996, p. 241).

Para Henderson, essa instrumentalidade racional e manipulação da natureza conduziram a exploração tecnológica e virtuosismo administrativo que se chamou de Revolução Industrial. E

⁵ O grifo é do autor do livro.

afirma que “a nova visão pela incerteza é fundamental, pois ela também implica que tudo pode mudar - para melhor - num piscar de olhos”.

Continua Henderson afirmando que “todo o processo do desenvolvimento humano é teleológico e evolucionário”, além de ser um processo multidimensional, sendo, portanto, impossível desdobrar suas potencialidades em torno de seus objetivos, transcendentais como ser humano, para o futuro dentro das chamadas “leis econômicas” ou mesmo explicá-las segundo os paradigmas vigentes. No entanto, fica o alento para a autora, de sinais de mudança de paradigma sob o enfoque do processo do desenvolvimento humano, quando cada vez mais vai sendo substituído o termo “desenvolvimento econômico” para o termo “desenvolvimento sustentado”

Segundo Chopra,

a busca da certeza é ilusória e efêmera, por considerar um apego ao conhecido, não há evolução, há desordem e ruína, ... e o conhecido é o passado; a incerteza é terreno fértil para a criatividade e para a liberdade, sendo o desconhecido, o campo de todas as possibilidades ... excitação, aventura, mistério, a magia, a celebração, o contentamento, a exultação de seu próprio espírito (CHOPRA, 1994, p.76-77).

Conforme aponta Schon,

a perda no estado estável significa que a nossa sociedade e todas suas instituições estão num processo contínuo de transformação. Não podemos esperar novos estados estáveis que vá durar até mesmo para as nossas próprias existências (SCHON, 1973, p. 30),.

Ainda citando Henderson (op. cit.), fala da impossibilidade de desenvolver as pessoas segundo os valores presentes nas organizações, pela sua redução a um simples instrumento de produção, operacional, enfim, um ser alienado; ou seja, “os seus atos se convertem, para ele, em uma força estranha, situada acima e contra ele, em vez de governada por ele” (DANTAS,1988, p.33). A visão de Land & Jarman clarifica a condição humana: “todos nascem gênios, a sociedade torna-os medíocres” (LAND & JARMAN, 1991 *apud* FULLER, p.33).

Por outro lado, segundo Platão (1976), para que o ser humano se realize num processo multidimensional, deverá possuir razão, espírito e apetite, que correspondem, respectivamente, à capacidade política, social e biológica; essas dimensões possibilitam ao ser humano desenvolver suas capacidades para o viver pleno. A visão de May também contribui para compreender o enfoque teleológico e evolucionário do desenvolvimento humano: “liberdade é a capacidade de o homem contribuir para a sua própria evolução ... liberdade é acumulativa” (MAY, 1994, p.134). A visão de Freire é complementar nesse sentido, ao afirmar: ... “prefiro a rebeldia que me confirma como gente e que jamais deixou de provar que o ser humano é maior do que os mecanismos que o minimizam” (FREIRE, 1997, p.129-130).

Desta forma, entende-se que trabalhar a questão do ‘risco do desconhecido’ com os empregados teria sido fundamental, constituindo-se em falta de percepção e habilidade dos gerentes. O momento de incerteza foi, sem dúvida, terreno fértil para a criatividade e para a liberdade, sendo o desconhecido, o campo de todas as possibilidades.

Em princípio, a dimensão da tarefa é imensurável e inimaginável, porém, na medida em que se encontra diversos outros autores que permitem a sustentação dos argumentos, é possível enxergar a luz no final do túnel. Portanto, cabe a nós, através dos fragmentos extraídos de seus pensamentos, semear a trilha e promover a busca desses novos tempos. O brilho, a luz e *insights* desses seres iluminados, verdadeiros agentes de transformação, estão nos conduzindo a uma nova era, diminuindo anos-luz à transição e promovendo o despertar da Idade da Luz, a que sucederá, segundo Henderson (op. cit.), a era da informação.

4.4.5 Informações complementares (questão 5)

O entrevistado 2 destacou que:

o processo de cisão foi extremamente difícil para os gerentes intermediários, porque em determinados momentos as decisões dos superiores não existiam. Eles permaneceram bloqueados por várias circunstâncias e, uma situação extremamente difícil é que a cisão ocorreu com a permanência dos diretores nas duas empresas, isso fez com que muitas vezes, sabendo que tinham compromissos políticos, ou sabendo também que eles não poderiam permanecer no futuro na empresa privada, coisas semelhantes, levava a uma certa paralisia do processo nos escalões superiores; deixando as questões para serem decididas por esses gerentes intermediários ... então pode ter existido uma grande diferença de critérios e isso é extremamente grave, é muito difícil você tomar decisões sabendo que as pessoas depois vão questioná-lo, e você não ter respaldo em termos de uma política clara dos seus superiores (entrevistado 2).

Ao ser indagado se queria acrescentar algo, assim respondeu:

prá acrescentar, eu diria que a experiência como gerente, ela ao mesmo tempo é rica e penosa. Rica porque dificilmente você vai passar por situação semelhante duas vezes, então você só pode aprender com ela e é importante transmitir o que aprendeu para outras pessoas que vão passar por isto. Ela te faz refletir sobre o impacto nas pessoas, sobre o teu impacto, impacto na tua vida profissional, porque num momento você tá decidindo a própria vida, você está optando por uma ou outra empresa, você está arriscando a sua família e a de outros. Então é muito difícil separar a questão do teu papel de gerente, que tá exercendo um papel de planejador, de executor de uma cisão, e ao mesmo tempo você tem todo o lado emocional, sem sustentação alguma por parte da empresa. Isso é muito difícil (entrevistado 2).

Do entrevistado 3:

hoje vejo muitas pessoas trabalhando mais satisfeitas, pois estão conseguindo fazer muito mais do que faziam antes (entrevistado 3).

Em seguida, afirma:

hoje encontro pessoas da Alfa que comentam que tem observado que aqui tem muito espaço para progredirem. Muitas pessoas não quiseram vir para a Beta com receio do que poderia acontecer (entrevistado 3).

O entrevistado 4 assim depôs:

abstraindo-se das posições ideológicas de segmentos da sociedade, tal como alguns sindicatos, CUT, PT, o que mais me chamou a atenção no processo de cisão (e mais tarde no de privatização da Alfa) foi o completo descaso da comunidade catarinense, em geral, e a florianopolitana, em

particular, em relação ao destino da empresa ... ninguém se manifestou, políticos, líderes comunitários, federações classistas, etc; num dado momento, pareceu-me que até torciam pela extinção da Alfa (entrevistado 4).

E em tom de desabafo, concluiu:

será que em mais de 25 anos de atividade em Florianópolis, a Alfa não trouxe nada de positivo para a comunidade florianopolitana? (entrevistado 4).

O entrevistado 5 fez uma série de comentários adicionais, dos quais destacam-se:

o primeiro, foi sobre a dimensão do desprezo, da desatenção e do desrespeito das autoridades governamentais e dos gestores da empresa, tanto da *holding* Gama quanto da Alfa, em apresentar e discutir com os gerentes e empregados sobre o processo de privatização ... o Presidente da empresa em muitas ocasiões não passava informações para a imprensa alegando que também não recebia nenhuma informação de órgãos superiores. Um dos diretores que fazia parte do grupo de privatização, quando procurado para dar qualquer tipo de informação ou esclarecimento para a imprensa ou para os empregados, dizia que não havia nenhuma necessidade ou conveniência de informar sobre o processo. Durante a fase de privatização a Assessoria sob minha responsabilidade, que tinha como atribuições informar à comunidade interna e externa, praticamente não emitiu nenhum boletim oficial sobre o assunto (entrevistado 5).

o segundo, a reação dos empregados, de resistirem até o último momento, em acreditarem de que efetivamente não haveriam mudanças. A sensação era a de que tudo iria continuar como sempre foi e que nada iria mudar, pois a empresa tanto a que viria ser privatizada quanto a estatal precisariam manter os seus empregados e a forma de atuação (entrevistado 5).

finalmente, embora sob a mesma diretoria, o clima de animosidade e de competição criado entre as duas empresas na fase imediatamente posterior à cisão, permaneceu até a mudança da Beta para um novo local. A sensação de alívio e de que nada efetivamente havia sido mudado foi o que observei após a saída da Beta do prédio, a sensação era de que tudo tinha voltado a ser a mesma coisa, ou seja, vamos continuar fazendo a mesma coisa que sempre fizemos antes, e algum dia ainda iríamos fazer novas usinas, etc. (entrevistado 5).

4.4.5.1 Resumo e Análise dos Dados (questão 5)

1. Falta de *accountability* (3 casos).
2. Experiência gerencial (1 caso)
3. Risco do desconhecido e crença no estado estável (2 casos)

O resumo aqui desenvolvido levou em consideração apenas os fatos mais relevantes observados pelo pesquisador, tendo como substrato maior os objetivos da pesquisa. Portanto, para alguns comentários adicionais não se fará qualquer análise, cabendo apenas o seu registro. Os item 3 já foi analisado na questão 4, item 1. A análise será iniciada pelo item 2.

Diversos autores têm ressaltado a importância de que os novos tempos exigem, não só do corpo gerencial mas também dos corpos diretivo e funcional, prover ou encorajar às pessoas novas situações de aprendizagem a partir de suas próprias experiências (KANTER, 1994, SENGE, 1990, GARVIN, 1993). O entrevistado 2 ressaltou o seu aprendizado no processo de cisão bem como a importância em transmitir seu conteúdo as outras pessoas. Isto vai ao encontro das novas proposições organizacionais, do tipo *learning organization*, notadamente quando as organizações buscam um diferencial competitivo através de novas habilidades na condução de seus negócios.

Passa-se a seguir a analisar o item 1, caracterizado pelo pesquisador como a falta de *accountability*. As seguintes declarações levaram à essa classificação:

o desinteresse da diretoria da empresa, das autoridades políticas estaduais e federais, e mesmo da comunidade, imprensa, FIESC, e outras entidades representativas em questionar e conhecer o processo de privatização (entrevistado 5, questão 4).

em determinados momentos as decisões dos superiores não existiam ... certa paralisia do processo nos escalões superiores (entrevistado 2, questão 5).

completo descaso da comunidade em geral, políticos, líderes comunitários, federações classistas (entrevistado 4, questão 5).

a dimensão do desprezo, da desatenção e do desrespeito das autoridades governamentais e gestores da empresa, ... em discutir o processo (entrevistado 5, questão 5).

Anna Maria Campos, docente da UFBA, desenvolveu em 1990 o artigo “*Accountability* – Quando poderemos traduzi-la para o português”? Em que consiste este conceito?

O conceito de *accountability* explorado nesse artigo salienta os limites dos mecanismos de controle formal gerados no interior da burocracia, destacando o hiato entre o desempenho do governo e as necessidades do cidadão. Para Campos, uma burocracia responsável é consequência de um somatório de dimensões contextuais da administração pública, sendo o grau de *accountability* de uma determinada burocracia explicado pelas dimensões do macroambiente da administração pública: a textura política e institucional da sociedade, os valores e os costumes tradicionais partilhados na cultura e sua história.

Por outro lado, Campos identifica, também, a existência de “uma relação de causalidade entre desenvolvimento político e a competente vigilância do serviço público. Assim, quanto menos amadurecida a sociedade, menos provável que se preocupe com a *accountability* do serviço público”(op. cit. p. 48). Campos cita também que a maioria dos estudiosos norte-americanos acredita que o fortalecimento de *accountability* e o aperfeiçoamento das práticas da administração andam juntos. Enfim, a autora afirma que a cultura política do Brasil e o nível de desenvolvimento político constituíram a chave capaz de explicar a diferença em relação aos Estados Unidos.

Etzioni (1975) faz uma discussão maior desenvolvendo diversas concepções de *accountability*, com formulações alternativas advindas da administração na saúde. A primeira constitui o uso simbólico de *accountability* como um ponto de convergência ou arregimentação, para mobilizar constituintes ou levantar bandeiras de educação moral. A segunda pode ser um processo político, na medida em que o administrador reage às pressões dos grupos de interesse particular, dependendo do poder que eles detenham. Nesse caso, só uma mudança no poder relativo produzirá uma mudança significativa em *accountability*. Um sistema formal de freios e contrapesos (*checks and balances*) também promove *accountability*. Muitas vezes, no entanto, os manipuladores do poder real tomam decisões por

trás da cena e depois as legitimam através do sistema formal. E, finalmente, a abordagem de guia vê a *accountability* com uma interação de todos esses fatores, acrescida de uma base moral, com o administrador exercendo um papel ativo de mobilização, educação, formação de novas alternativas e construção de coalizões.

As ponderações de Campos e de Etzioni nos levam à reflexão de que, quem está no poder deve prestar contas constantemente ao seu público. Da mesma forma, os cidadãos devem estar constantemente “cobrando” as responsabilidades de seus líderes institucionais, constituindo, dessa forma, uma via de duas mãos. A iniciativa do exercício da *accountability*, é portanto, dos dois lados.

Embora no episódio específico da cisão da Alfa tenha sido observado, por quatro vezes, a falta da *accountability*, seja da direção da empresa, dos gerentes, autoridades políticas e comunidade, de forma geral, em outro momento dessa empresa, verificou-se o contrário. Borenstein (1996) em sua tese de doutorado analisa a dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro, estudando o caso da Alfa, praticamente em toda a sua história (1968-1993). O autor identifica o crescimento do sistema de Política na Alfa, já em 1976, enquanto os sistemas de Ideologia e Autoridade mantinham-se estáveis, e o sistema de Conhecimento declinava. No período 1980-1985, o sistema de Política continua a crescer, em detrimento dos demais sistemas, e continuou crescendo, no período 1985-1990, enquanto os outros sistemas declinam de forma mais acentuada. O fortalecimento do sistema de Política nesses períodos culminou com a indicação do comando da Alfa ao presidente do partido PFL em Santa Catarina e também integrante da direção nacional do partido, Wilmar Dallanhol. O objetivo colocado por um dos entrevistados nessa pesquisa foi o de instrumentalizar na empresa, a formação do PFL em Santa Catarina e Paraná e igualmente no interior da organização. A pesquisa empreendida por Borenstein identifica que a gestão de Dallanhol caracterizou-se pela intensa politização da organização, por denúncias de má gestão, uso abusivo dos recursos da empresa, desvio fraudulento de recursos, empreguismo, desrespeito ao corpo de funcionários e às normas da empresa.

O advento da denominada “Nova República”, marcando o fim do Regime Militar, continua Borenstein, permitiu o crescimento e a organização do movimento sindical bem como da Associação dos Empregados da Alfa. Essa Associação intensificou suas ações contra a direção da empresa, inclusive com um dossiê de denúncias enviado à Gama. O corpo gerencial também é citado na pesquisa, que se articula e apresenta à nova Direção da Alfa um documento intitulado Manifesto dos Gerentes. Esse documento apresentava 24 sugestões prioritárias, visando retomar os empreendimentos em termos de expansão do sistema elétrico,

adequando as questões financeiras, melhorando a articulação com a comunidade, o governo e as concessionárias estaduais. Em 1986, todo o corpo gerencial encaminhou solicitação para que o Presidente e mais dois diretores se exonerassem. Segundo Borenstein (op. cit., p. 136) este clima de desestabilização administrativa repercutiu na Gama que, após breves contatos com diversos níveis funcionais da empresa, realizou a chamada “intervenção branca”, substituindo os dois diretores, mas mantendo a Presidência no cargo.

O que se pôde verificar pela pesquisa de Borenstein, especificamente as informações citadas nesses parágrafos, é o crescimento das atividades sindicais, da associação de empregados da Alfa bem como uma maior participação do quadro gerencial, associado à abertura do sistema político no País. Essas ações encontram sustentação em Campos, quando afirma que a *accountability* começou a ser entendida como questão de democracia, ou seja, quanto mais avançado o estágio democrático, maior o interesse pela *accountability*. Do ponto de vista de Etzioni, similarmente ao de Campos, entende-se que esse evento seja associado como um processo político, pois a administração da Alfa reage às pressões do grupo de gerentes, substituindo dois diretores.

O tema é de crescente importância e interesse para qualquer administrador em toda sorte de instituições, pois clamar por *accountability* é

ajudar a moldar, mobilizar e combinar vetores que determinam o rumo do órgão e o modelo de *accountability*, de forma a trazê-los para mais perto do sistema desejado. Moldar estas forças requer educar os vários grupos para as definições e demandas que se aproximam mais daquilo que é legal, ético e justo. Esta talvez seja a parte mais difícil da tarefa do administrador criativo (Etzioni, op. cit, p. 285).

4.4.6 Modelos de Homem na Percepção dos Entrevistados (questão 6)

Esta questão busca identificar, na percepção dos entrevistados, como associaria as pessoas que permaneceram na Alfa, dentro do modelos de homem de Guerreiro Ramos. Busca identificar, da mesma forma, as pessoas que foram para a Beta.

Essa questão foi precedida de uma explicação, através de uma tabela, feita pelo pesquisador, sobre o modelos de homem proposto pelo Guerreiro Ramos. Essa tabela está apresentada no Anexo 7.

O entrevistado 1 fez suas reflexões sobre o tema e afirmou:

a equipe era excelente como um todo, ... eram pessoas maduras, críticas, tomam decisões nas atividades de trabalho, todos avaliaram o desafio, consideraram a família, ... devem estar entre o homem reativo e o homem parentético, ... os que vieram para a Beta quiseram enfrentar desafios maiores, ... mas tem um grupo muito bom que ficou lá, ... como o fulano, beltrano e ciclano e outros, ...(entrevistado 1).

No momento seguinte, o entrevistado 1, por razões éticas, preferiu não ser conclusivo proceder a associação ao modelos de homem, tecendo apenas elogios à equipe como um todo.

Do entrevistado 2, que gerenciava a unidade de planejamento da expansão do sistema, obteve-se o seguinte depoimento, após um momento de reflexão:

do pessoal da Beta, na minha percepção, diria que 80% se associam nos modelos de homem operacional e reativo, enquanto 20% no homem parentético. E da Alfa, diria que 90% nos modelos de homem operacional e reativo, enquanto 10% no homem parentético (entrevistado 2).

Do entrevistado 3:

a maioria diria que no modelo de homem operacional, conheciam bem a função. Alguns, no modelo de homem reativo, quando foram colocados para estruturar setores e se deram bem, reagiram bem conforme a meta colocada prá eles. Tem o caso também das pessoas que faziam uma pequena parte do processo e começaram a fazer o todo ... e reagiram bem; ... alguns, no modelo de homem parentético, pessoas mais pensantes, com espírito mais crítico e pensamento reflexivo, como no caso da pessoa A e do B (entrevistado 3).

O entrevistado 4 declarou que o associação dos empregados de sua unidade organizacional ao modelos de homem fosse mais fácil fazê-lo, observando-os momentos após a cisão da empresa, quando afirma:

após a cisão, pouco depois, no tocante aos empregados da Beta, ... criou-se um espírito de corpo, o pegar junto para tocar o barco prá frente, temos que se mexer, ... fazer acontecer as coisas e mostrar que sabemos fazer a coisa, ... talvez por necessidade, haja vista a futura privatização e o ambiente competitivo que daí resultaria, ... assim, talvez por essa observação, possa associá-los ao modelos de homem reativo (entrevistado 4).

Em seguida, expõe sua percepção sobre os empregados da Alfa, da seguinte forma:

quanto aos que permaneceram na Alfa, na sua maioria, no meu conceito, continuam associados como homens operacionais e homens reativos, talvez pela realidade que hoje vive a empresa (entrevistado 4).

Ainda no tocante ao modelos de homem, o entrevistado 4 faz uma retrospectiva abordando os empregados da Alfa, tendo como marco a greve de 1988, o maior do setor elétrico brasileiro, que durou cerca de 37 dias. Esse entrevistado assim se expressou:

até a greve de 1988, eu acredito que os empregados da Alfa, dadas as condições políticas e administrativas da época e, mesmo as condições que levaram à criação da empresa, eram homens operacionais ... após 1988, a grande maioria dos empregados poderiam ser classificados como homens reativos, completamente dependentes dos sindicatos, principalmente o Sinergia (entrevistado 4).

O entrevistado 5, além de responder a pergunta, faz extenso depoimento complementar, que é colocado a seguir:

dos que permaneceram na Alfa, tipicamente operacionais e/ou reativos, com fortíssimas evidências de reagirem segundo o modelo de Poliana, onde tudo que fossem apresentados, mesmo que fosse e cheirasse mau, seria apreciado como uma fantástica e rara iguaria (entrevistado 5).

o modelo de gestão que permaneceu na Alfa, até a minha saída da empresa, foi de total centralização de todas as informações e decisões na figura do Presidente, delegando poderes praticamente ilimitados de atuação ao seu chefe de gabinete, ao qual inclusive os demais diretores se reportavam e servia de meio de comunicação entre o Presidente e seus gerentes e entre o Presidente e seus diretores (entrevistado 5).

outra situação que me chamou atenção foi o aprofundamento das escolhas políticas para cargos e da priorização desses critérios para promoções, decisões e outras possíveis vantagens (entrevistado 5).

Sobre a associação com o modelos de homem dos empregados que foram para a Beta, assim falou:

vi como um pessoal mais crítico, porém com o mesmo perfil operacional e reativo ... com uma forte sensação de insegurança, sensação sublimada e verbalizada com expressões exemplificadas da seguinte maneira ... “só vai ficar quem for bom”, “não vai mais ter critério político”, “os incompetentes ficaram na Alfa”, “nós somos melhores que eles”, “quem não escolheu veio porque não tinha padrinho político para ficar na Alfa (entrevistado 5).

4.4.6.1 Resumo e Análise dos Dados (questão 6)

A partir dos depoimentos coletados junto a esse grupo de gerentes, abordando a associação dos empregados da Alfa e da Beta ao modelos de homem de Guerreiro Ramos, pôde-se fazer a análise apresentada a seguir.

O entrevistado 1 preferiu não ser conclusivo. As associações efetuadas pelos entrevistados 2, 3, 4 e 5, ao afirmarem que a maioria dos empregados, seja da Alfa ou da Beta, pertencem ao modelo de homem operacional e reativo, encontram em sua análise sustentação em Ramos (1984), que constatou que a prática da administração não progrediu além das evidências desses modelos de homens desenvolvidos ao longo do século passado. O trabalhador é visto como um ser passivo, ou no máximo “um ser reativo”, tendo como principal objetivo o ajustamento do indivíduo ao contexto do trabalho e não ao seu crescimento individual.

Os informantes 2 e 3 ainda identificaram um número reduzido de empregados com perfil de homem parentético, pessoas com pensamento reflexivo, com espírito mais crítico e atitude de domínio de si mesmo, além de ter conduta humana mais desperta e vigilante. Enfim, segundo Ramos (1984), o homem parentético não pode deixar de ser um participante da organização, e pela sua característica de ser uma pessoa altamente informada e o fato de vivermos numa sociedade informada, propicia o seu surgimento.

A seguir é apresentada a síntese das análises efetuadas nos dados coletados.

4.4.7 Síntese da Análise dos Dados

Ao analisar, de forma integrada, o conjunto das questões que envolveram a presente pesquisa, pode-se chegar à síntese da análise dos dados, apresentada a seguir.

Praticamente, não houve espaço de atuação para o coordenador e para os gerentes que administraram o processo de cisão, senão àquele empreendido pela ação administrativa, estando esta, sob o predomínio da racionalidade instrumental. O que se pôde verificar foi a otimização do processo gerencial aplicado de forma eficiente para a consecução da cisão e, conseqüentemente, do ponto de vista ético, prevaleceu a ética da responsabilidade (RAMOS, 1983).

Os critérios adotados pelos gerentes para a alocação de pessoas para as duas empresas, prevaleceram, em essência, o conhecimento técnico do corpo funcional; na realidade, essa adoção é oriunda do sistema cognitivo do paradigma da sociedade centrada no mercado, cujo foco é apenas o conhecimento funcional (RAMOS, 1989).

Do ponto de vista da Teoria da Necessidade e Teoria da Possibilidade, associa-se a cisão da empresa à Teoria da Necessidade, pois a decisão de empreender o evento foi tomada pelo Governo Federal, face ao contexto nacional que o levou à necessidade de reduzir a dívida pública, tendo como um dos caminhos criar o Programa Nacional de Desestatização. Essa análise encontra sustentação em Ramos (1983a).

A análise da cisão, sob a ótica da condição humana de Arendt (1999), reduz-se ao labor, ou no máximo, ao trabalho, mas jamais à ação. Para essa autora, enquanto o labor nos é imposto pela necessidade, o trabalho rege pela utilidade. Mas jamais será considerado uma ação, pois faltou aos executores da cisão, o discurso; e sem o discurso, a ação deixa de ser ação, pois não há o ator, o agente do ato. Entende-se que o discurso, nesse processo, estava com o Governo Federal, como analisado no parágrafo anterior.

As respostas dos entrevistados sobre a associação do corpo funcional ao modelos de homem se caracterizam, predominantemente, na concepção de homens operacional e reativo e, minimamente, ao homem parentético. Entende-se, também, que pelo modo como administraram o processo de cisão, os gerentes, sob o prisma dos conceitos da ação administrativa e das Teorias N e P de Ramos e da condição humana de Arendt, podem ter a mesma associação ao modelos de homem como tiveram o corpo funcional.

Diversos gerentes relataram, por exemplo, a desconsideração para com os sentimentos, valores e motivações dos empregados, a não possibilidade de participação do corpo funcional na escolha onde gostariam de trabalhar etc. Para compreender as preocupações expostas por parte do corpo gerencial, foi descrito no início deste Capítulo, algumas características da Alfa, em que se constatou ser uma empresa altamente burocratizada, verticalizada formal e informalmente em até oito níveis. Configura-se, desta forma, numa empresa organizada para realizar racionalmente o trabalho, com detalhada divisão de tarefas, onde impera a especialização funcional e com hierarquia bem delimitada. Desta forma, aproxima-se do tipo ideal de Weber, tendo como um dos fundamentos, a eliminação por completo das relações do tipo pessoal e as considerações emocionais. O poder está no cargo (Merton, *apud* Campos, 1978). Nesse sentido, não há espaço para considerações dos valores e crenças dos corpos gerencial e funcional, pelo menos no atual paradigma da sociedade centrada no mercado.

4.4.8 Esclarecimentos para Proceder a Análise

A análise procedida aqui levou em consideração, além dos autores pesquisados e contidos no Capítulo II (fundamentação teórico-empírica), outros autores que, pela natureza do método (estudo de caso) e a coleta de dados (entrevista semi-estruturada) não se pôde prever o desenvolvimento dessa fundamentação no capítulo dois. Portanto, nas perguntas mais abertas, recorreu-se, a posteriori, a autores especialistas para buscar a sustentação e efetivar a análise. Foram os casos para abordar, principalmente, a falta de comunicação reinante na Alfa, no momento da cisão, e a falta de *accountability*, cujas pesquisas bibliográficas foram efetuadas após a coleta de dados.

Cabe observar, também, que as interpretações e análises foram efetuadas sob o prisma da fenomenologia de Husserl, considerado o pai da fenomenologia.

As entrevistas foram marcadas normalmente, e durante o processo de entrevistas, embora tivessem autorizado a gravação das mesmas, verificou-se haver um certo desconforto por parte dos depoentes, o que é natural e perfeitamente previsível, baseado nos autores pesquisados.

Então, partiu-se para fazer novas experiências, deixando-se de gravar e então anotar o conteúdo dos depoentes, tanto quanto possível. Notou-se uma postura muito serena e tranqüila e bem diferente dos dois primeiros entrevistados, enriquecendo mais a relação entrevistador-depoente. Após o registro e a descrição mais detalhada dos dados buscou-se a confirmação das mesmas com os depoentes, para checar a confiabilidade e fidedignidade dos registros dos dados. Desta forma, procurou-se adequar os procedimentos flexibilizando-os ao contexto, sem, no entanto, deixar de ser o sujeito do processo. A experiência, embora pequena, porém vivida de forma rica, fez lembrar das palavras de Mills:

é imperiosa a reabilitação do artesão intelectual desprezioso. Que cada um seja seu próprio metodologista; que cada homem seja seu próprio técnico; que a teoria e o método se tornem parte da prática de um artesanato. Defendemos o primado do intelectual individual, sejamos a mente que enfrenta, por si mesma, os problemas do homem e sociedade (MILLS, 1965, p. 240).

As entrevistas gravadas estão disponíveis para consulta.

A seguir desenvolver-se-á as conclusões e recomendações da presente pesquisa.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

*“Não importa que, diante da aceleração contemporânea,
e graças ao tropel de acontecimentos,
o exercício de pensar tenha de ser heróico”.*
(Milton Santos)

5.1 Conclusões

Abordar a cisão da empresa Alfa, foi o principal alvo da presente dissertação. Tal evento, ocorrido em 23 dezembro de 1997, constituiu-se no primeiro grande passo do Governo Federal a efetivamente iniciar o processo de desestatização das empresas geradoras sob sua responsabilidade. Para tanto, formulou-se, inicialmente, a questão de pesquisa, com a finalidade de conhecer os critérios adotados pelos gerentes para a alocação de pessoas para o trabalho, para as empresas Alfa e Beta, durante a administração desse processo. Na parte introdutória, foram caracterizados, também, os objetivos gerais e específicos, as justificativas para a escolha do tema, a estrutura do trabalho bem como as limitações do mesmo.

No capítulo seguinte, à luz da questão de pesquisa formulada, buscou-se levantar, na literatura das principais teorias administrativas, autores que trataram sobre a tecnologia gerencial e sobre a pessoa humana. Desse modo, a partir dos fundamentos teóricos e práticos discutidos ao longo desse capítulo, foi possível, ao final, desenvolver as diversas associações da multidimensionalidade do ser humano (Quadro 4), tendo como referencial maior o modelos de homem, e tendo como limites dessa associação, a varredura realizada na literatura pesquisada. Nessa síntese, o destaque é a singular contribuição que Guerreiro Ramos dá à ciência administrativa, notadamente através das conceituações do modelos de homem, da ação administrativa e da teoria da delimitação dos sistemas sociais, preenchendo, dessa forma, uma lacuna que ficara desde o início do desenvolvimento das teorias administrativas. Foram realizadas também, e sempre balizadas com o modelos de homem, outras associações, com a Teoria N / P, a condição humana de Arendt, o treinamento, desenvolvimento e educação e, enfim, com as teorias administrativas sob o enfoque das abordagens clássica, humanista, estruturalista, comportamental, sistêmica e o TQC. O que se pôde perceber também dessa literatura, é a defesa crescente de maiores participações do corpo funcional nas arquiteturas e estratégias das organizações, definições de produtos, processos, bem como a tentativa de reduzir a alienação do homem enquanto participante de um processo produtivo. No entanto, foi estarrecedor constatar e imaginar o diminuto tamanho que o ser humano ocupa no atual paradigma da sociedade centrada no mercado, quando percebido sob a ótica apenas do exercício da racionalidade funcional bem como da carência do significado da vida humana

nos espaços de produção, pela falta do devido discurso. Do contrário, com o exercício da razão plena bem como sendo o agente do discurso e da ação, pode-ser-ia auferir-lhe a efetivação da condição humana da pluralidade. Advogou-se, também, que o perfil do gestor que encerra as características necessárias para gerir o meio ambiente, cada vez mais turbulento e ininalizável deste novo século bem como para liderar pessoas, encontra no homem parentético o modelo ideal.

No capítulo terceiro, desenvolveu-se os procedimentos metodológicos definindo a delimitação e o delineamento da pesquisa e as razões de sua adoção. A corrente fenomenológica credenciou-se como a grande visão, enquanto o estudo de caso como o *design* mais apropriado para estudar o fato contemporâneo da cisão organizacional empreendida.

O quarto capítulo foi dedicado à análise e interpretação dos dados, cuja síntese, em nossa percepção, apresentou: a) a predominância do uso da racionalidade instrumental na ação empreendida pelos gestores pesquisados; verificou-se a otimização do processo gerencial de forma eficiente para a consecução da cisão; em raríssimas oportunidades, pôde-se perceber, pela conduta de um entrevistado, o exercício da racionalidade substantiva; b) os critérios adotados pelos gestores para a alocação de pessoas para as duas empresas, prevaleceram, em essência, o do conhecimento técnico funcional, que é o foco do atual sistema cognitivo do paradigma da sociedade centrada no mercado; c) a possibilidade de adequação da cisão da Alfa à Teoria da Necessidade, balizada pela necessidade de reduzir a dívida pública; d) a ação empreendida pelos gestores da cisão, sob a ótica da condição humana de Arendt, esteve reduzido entre o labor e o trabalho. Foi *labor* porque foi imposta pela necessidade, pensada por outrem, transformando o executor num mero robô mecânico; e foi *trabalho* porque foi regido pela utilidade; é uma atividade correspondente ao artificialismo da existência humana. O fruto da atividade gerencial nesse processo é, portanto, associável, respectivamente, aos trabalhos derivados dos modelos de homem operacional e reativo. Não configurou-se como *ação*, pois requer-lhe o correspondente discurso; e) o predomínio da associação dos quadros funcional e gerencial à concepção de homens operacional e reativo; f) a empresa Alfa com características próximas à do tipo ideal de Weber, portanto, imune às considerações das crenças e valores dos quadros gerencial e funcional; g) o momento de incerteza bem como o 'risco do desconhecido' foi, sem dúvida, terreno fértil para a criatividade e para a liberdade, sendo o desconhecido, o campo de todas as possibilidades e, enfim, uma oportunidade para o lapidar da espécie humana.

A partir da síntese da análise e interpretação dos dados, poder-se-á, enfim, desenvolver algumas conclusões, após colocar se os objetivos iniciais foram alcançados. Entende-se, a priori, que os objetivos da pesquisa foram atingidos, quando se pode conhecer os critérios adotados pelos gerentes para a alocação de pessoas para a Alfa e a Beta. Esta pesquisa, que inicialmente tinha como um dos objetivos mais fortes o resgate e o registro do processo de cisão da Alfa, passou a ser secundário, a partir do momento em que ao final da revisão da literatura específica, encontrou-se as obras de Guerreiro Ramos. Desta forma, pode-se mudar o enfoque e desenvolver a pesquisa com abordagem mais humana das organizações. O presente estudo identificou, também, as decisões que os gerentes tomaram quanto às suas opções para saber em que empresa trabalhariam. Pode-se, portanto, também, alcançar outro objetivo, que foi o de resgatar e registrar o processo de cisão da empresa Alfa, entendendo-se, desta forma, haver alcançado todos os objetivos.

Ao longo desta pesquisa, teve-se a oportunidade de refletir sobre as organizações, a evolução centenária do pensamento administrativo até o presente momento e as diversas formas de trabalho na concepção *vita activa*. Tais reflexões, portanto, não estiveram reduzidas ao escopo da empresa pesquisada, mas também a essa teia de relações que envolve as questões contemporâneas colocadas no cotidiano de todos. No entanto, os resultados e as conclusões estão limitados à empresa Alfa.

A primeira conclusão do processo de cisão empreendido foi que o corpo gerencial foi reduzido aos valores exclusivamente do mercado, sendo coisificados, reificados, os quais, na realidade, são pseudo-valores sob a ótica das possibilidades humanas.

O corpo funcional, por sua vez, não foi nem coadjuvante nesse processo, pois sua participação fora negada. Salvo aqueles pouquíssimos empregados que manifestaram sua opção pela empresa Beta, mesmo não tendo sido convidados para optar. Por outro lado, muitos empregados articularam-se em permanecer na empresa Alfa, podendo incorrer assim, no perigo de permanecerem na zona de conforto.

Entende-se ser desafio de maior grau à direção das empresas Alfa e Beta a preparação dos corpos diretivo, gerencial e funcional para as mudanças e transformações dos novos tempos, caracterizadas pela velocidade e constância das mudanças. A perda do estado estável, imprevisibilidade e a incerteza são, doravante, características que estarão presentes, cada vez mais e em maior grau, no cotidiano dos cidadãos. Faz-se mister, portanto, encontrar sentido e riqueza deste novo tempo, para que a essência da vida possa se manifestar.

Definir a realidade das organizações produtivas no atual paradigma da sociedade centrada no mercado já será um grande início; a partir daí, caberá a cada indivíduo promover o seu

autodesenvolvimento e a sua carreira, não só proveniente do conhecimento funcional, mas principalmente buscar um espaço onde tenha o mínimo de prescrições normativas, onde possa exercer a livre escolha e conseqüentemente poder exercer a sua razão plena. A atual arquitetura das organizações produtivas, que absorve o trabalhador na sua totalidade, reduzindo-o a um recurso organizacional, não lhe permite esse exercício. É fora dela, no convívio com os seus próximos, na comunidade, enfim, no seu espaço isonômico, ou quiçá, fenonômico, em busca da liberdade, do exercício de sua razão plena, enfim, na plenitude do seu viver. O episódio da cisão provou o contrário, a maximização do exercício da racionalidade funcional. Não que a mesma seja ruim, mas que o mínimo da racionalidade substantiva seja preservada, para que as pessoas saiam da penumbra e possam se expressar como indivíduos. Ramos (1989) iniciou esse debate, definindo de forma clara a presente realidade e propôs a Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais. Cabe a seus seguidores continuar a discussão e aprimorá-la, pois no atual sistema produtivo esse espaço é altamente alienante e distante de permitir o desenvolvimento da espécie humana.

Enfim, numa visão mais abrangente e complementar ao aqui enfocado, faz-se necessário que o exercício da razão plena do ser humano, debilitada crescentemente nos últimos três séculos, seja resgatado não só para a concepção de novas organizações, mas para que permita efetuar novas reflexões e formular perguntas cada vez mais substantivas e inteligentes, e fomentar, desta forma, a transição para a formação de um novo paradigma, tão necessário neste novo milênio.

O cenário futurístico das organizações exige transformações qualitativas, seja pela valorização do ser humano, seja pela necessidade do uso pleno do conhecimento a serviço da comunidade, seja pelo fomento à criação de um novo paradigma social, em que a base de crenças e valores contemple o bem comum, de modo que o trabalho seja de natureza mais nobilitante, criando, enfim, uma sociedade digna de se viver em qualquer lugar.

5.2. Sugestões

Para que o estudo da cisão da empresa Alfa seja mais completo, sugere-se entrevistar os diretores e o corpo funcional com novas abordagens, para levantar suas percepções daquele rico momento vivenciado.

Sugere-se pesquisar, também, outras empresas que foram cindidas após a empresa Alfa, casos da Cesp, Copel e Celesc, para conhecer os critérios adotados e a existência de similaridade ou não no processo dessas cisões.

A promoção de maior aproximação entre Empresas e Universidades locais, para aprofundar os estudos organizacionais dos espaços de produção, o poder, o comportamento humano, formas de participação do corpo funcional, tecnologia gerencial, dentre outros, constituem temas essenciais de estudo que contribuem para o resgate do exercício da multidimensionalidade do ser humano.

A continuação no estudo do tema, principalmente nas formas de diminuir a alienação do homem na configuração clássica do atual espaço organizacional produtivo se torna imperativo.

Para finalizar, cabe um registro ao autor Guerreiro Ramos, cuja habilidade em ultrapassar as fronteiras da sociologia, descortinando novas perspectivas promissoras à interdisciplinaridade das matérias, proporcionou ao pesquisador raros momentos de reflexão, *insights* e, principalmente, a possibilidade do desenvolvimento da consciência crítica. As obras de Ramos configuram-se como imprescindíveis para estudos e debates em qualquer campo do conhecimento, dado que sua abordagem é subjacente a esses campos, e vai ao encontro da natureza humana em sua essência, e assim, possibilitar o aperfeiçoamento do nível de consciência crítica dos acadêmicos.

CAPÍTULO VI – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1 Bibliografia referenciada no texto

- ALDRICH, H. **Organizations & Environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ALFA. **Relatórios de Administração**. Período 1990 a 1997.
- AQUINO, C. P. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- ARENDETT, H. **A Condição Humana**. Rio de Janeiro: Forense. 9ª edição. 1999.
- ÁVILA, Cláudio. In **Revista Brasil Energia**. N.º 50, Setembro 2001.
- BÄR, Fernando Luis. **Fábrica de Loucos: estudo quali-quantitativo de clima interno de trabalho**. 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- BECKER, H.S. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: Blucher, 1972.
- BEHR, Ricardo Roberto. **Avaliação dos Reflexos da Privatização na Força de Trabalho do Setor Elétrico: estudo de multicasos**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento Organizacional: natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Blucher, 1972.
- BLAKE, R. R. e MOUTON, J.S. **O Novo Grid Gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 4ª edição, 1997.
- BORENSTEIN, Carlos R. **A Dinâmica do Sistema de Poder nas Organizações do Setor Elétrico Brasileiro: o caso da Eletrosul**. Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 1996.
- BRUYNE, P. et all. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: 5ª edição, Francisco Alves, 1991.(1991)
- CAMPOS, Ana Maria. **Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português**. Revista de Administração Pública, v. 24, nº 2, p. 30-50, Fev/Abr. 1990.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**, Belo Horizonte: UFMG/FCO, 1992.
- _____. **Gerenciamento do Trabalho do Dia-a-Dia**. Belo Horizonte: UFMG/FCO. 1994.
- CAPRA, Fritjof. **The Web of Life**, a new scientific understanding of living systems, Anchor Books, Doubleday, Nova York, EUA, 1996.
- _____. **O Ponto de Mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo: Cultrix, 1992.
- _____. et al. **Guide to Ecoliteracy: a new context for school restructuring** - Center for Ecoliteracy, Berkeley, Califórnia, EUA, 1996.
- CARAVANTES, G.R. **Recursos Humanos Estratégicos para o 3º Milênio**. Porto Alegre: Cenex, 1993.
- CASTOR, B. **Quarto Painel – A Teoria de Delimitação dos Sistemas Sociais**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**, Abordagens Prescritivas e Normativas da Administração, São Paulo: Makron Books, 4ª edição, Volume 2, 1993.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CHOPPRA, Deepak. **As Sete Leis Espirituais do Sucesso**. São Paulo: Editora Best Seller, 12ª ed., 1994.
- CORRADO, F. M. **A Força da Comunicação: quem não se comunica ...** São Paulo: Makron Books, 1994.
- CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- DANTAS, José C. **Alienação e Participação**. Revista de Administração Pública, vol. 22, nº 2, p. 30-51, Abr/Jul.1988.
- DIAS, José Maria A.M. **Segundo Painel – Contribuição de Guerreiro Ramos para o Estudo da Administração Pública**, in Simpósio Guerreiro Ramos: resgatando uma obra. Rio de Janeiro: RAP, vol. 17, abr./jun. 1983.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ELETROSUL. **Curso TQC para Gerentes**. 1994.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas – um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1ª edição, 1967.
- _____. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 7ª edição, 1984.
- _____. **Concepções alternativas de accountability: o exemplo da administração da saúde**. PAR, vol. 35, nº 3, p. 279-86, Mai/Jun. 1975.
- FERRAZ, E. **É Preciso ter Coração**, in Revista Exame, edição 726, ano 34, no. 22, 2000.
- FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1ª edição, 14ª reimpressão.
- FERREIRA, Ademir A., REIS, Ana C.F. e PEREIRA, Maria I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 5ª reimpr. da 1ª ed. de 1997. 2001.
- FRANCESCUTTI, Fábio G. e CASTRO, Nivalde J. **Algumas considerações sobre as transformações recentes do Setor de Energia Elétrica no Brasil**. Macau: III Encontro dos economistas da língua portuguesa. Junho de 1998. (mimeo).1998.
- FRANKL, Viktor E. **Em Busca de Sentido: um psicólogo no campo de concentração**. Editora Sinodal, 6ª edição, 1997.
- FREIRE; Paulo **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- FROMM, Eric. **Planejamento Humanístico**. Journal of American Institute of Planning, mar. 1972, p. 67-71. (Tradução: Prof. Francisco G. Heidemann).
- GALBRAITH, J.R. e LAWLER, E.E. **Organizando para Competir no Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GARVIN, David A. **Construindo uma Learning Organization**. Harvard Business Review, julho-agosto, 1993.
- GAUDÊNCIO, Paulo. **Man at Work: como o ser humano se torna e se mantém produtivo**. São Paulo: Mennon Edições Científicas Ltda.1995.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas; EAESP/FGV. 1995.

- HALL, Richard. **O conceito de Burocracia**: uma construção empírica. In Sociologia da Burocracia. Rio de Janeiro: Zahar, 4ª edição, 1978.
- HANDY, Charles. **A Era da Transformação**, A Transformação no Mundo das Organizações, São Paulo: Makron Books, 1996.
- HATAKEYAMA, Yoshio. **A Revolução dos Gerentes**, Belo Horizonte: UFMG/FCO, 1995.
- HENDERSON, Hazel. **A Idade da Luz**. In: Ray, M., Rinzler, A. O Novo Paradigma nos Negócios - Estratégias Emergentes para Liderança e Mudança Organizacional. São Paulo: Cultrix, 1996.
- HERSEY Paul e BLANCHARD, K.H. **Psicologia para Administradores**, A Utilização de Recursos Humanos, São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária, 1976.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total à Maneira Japonesa**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.
- ITASAKA, Gen. **Gates to Japan**: its people and society. Japão: 3A Corporation, 1989.
- KANTER, Rosabeth Moss. **Management of Change**: the new managerial work. Harvard Business Review Paperback no. 90064. 1994, pp.19-20.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.
- KNELLER, G. F. **A Ciência como Atividade Humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- LAND, George e JARMAN, Beth. **Ponto de Ruptura e Transformação**: como entender e moldar as forças da mutação. São Paulo: Cultrix, 1991.
- LAWRENCE, P. R. e LORSCH, J. W. **As Empresas e o Ambiente-Diferenciação e Integração Administrativa**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LOBOS, Julio A. **Administração de Recursos Humanos, Atlas, 1979**.
- LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli. **Perfil em educação**: abordagens. São Paulo: EPU, 1996.
- MARCH, James G. e SIMON, Herbert A. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2ª edição, 2ª tiragem, 1972.
- MARCONDES, Odino. **Conserva Cultural**. Congresso de Gramado, 1992; mimeo.
- MAXIMIANO, Antonio C.A. **Teoria Geral da Administração**, da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2ª edição, 2000.
- MAY, Rollo. **O Homem em Busca de Si Mesmo**. Petrópolis, Vozes, 1994.
- MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco (CA): Jossey-Bass. 1998.
- MERTON, R. **Social Theory and Social Structure**. New York: The Free Press, 1968.
- MILLS, C.W. **A imaginação sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1965.
- MINAYO, M.C.S. et all. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MME/CCPE em **Mapeamento das Incertezas e Construção dos Cenários do Mercado de Energia Elétrica**. Dezembro, 2001.
- MORGAN, Gareth. **Imagens de Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTOMURA, Oscar. In: **Amana-Key, APG**. São Paulo, 1997.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1975.
- _____. **Teoria das Organizações**: evoluções e crítica. São Paulo: Pioneira, 2001.
- MOUZELIS, Nicos. **Organizations and Bureaucracy**. Chicago: Aldine Publishing Co., 1978.

- NAKAGAWARA, Francisco M., MORITZ, Gilberto, SALVADOR Nilce. **O Pesquisador Deve Utilizar Uma Metodologia Já Testada?** Position Paper apresentada na disciplina Pesquisa e Estudos das Organizações. UFSC/PPGEP, 1999b.
- NASCIMENTO, Kleber. **Comunicação interpessoal eficaz: verdade e amor.** INCISA, RJ, 1977.
- OLIVEIRA, Lúcia Lippi. **Primeiro Painel – Contribuição de Guerreiro Ramos para a Sociologia Brasileira**, in Simpósio Guerreiro Ramos: resgatando uma obra. Rio de Janeiro: RAP, vol. 17, abr./jun. 1983.
- ORR, David W. **Earth in Mind**, On Education, Environment, and the Human Prospect, Washington, DC: Island Press, 1994.
- _____, **Ecological Literacy: education and the transition to a postmodern world.** State University of New York Press, Albany, EUA, 1992.
- PLATÃO. **The republic.** Tradução de Francis M.D. Cornford. New York: Oxford University Press, 1976.
- PINCHOT, Gifford e PINCHOT, Elizabeth. **O Poder das Pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PIZZA, Wilson Junior. **O que Todo Mundo Sabe de Treinamento.** Rio de Janeiro: RAP, abr./jun. 1991.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e Contexto Brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração.** Rio de Janeiro, 2ª edição; FGV, 1983.
- _____. **A modernização em nova perspectiva: Em busca do modelo de possibilidade.** *Revista de Administração Pública*, vol. 17, nº 1, p. 5-30, Jan/Mar. 1983a.
- _____. **Modelos de homem e teoria administrativa.** *Revista de Administração Pública*, vol. 28, nº2, p.3-12, Abr/Jul.1984.
- _____. **A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: FGV, 2ª edição, 1989.
- _____. **A Redução Sociológica.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1965.
- REDDIN, William J. **Eficácia Gerencial.** Atlas, 1981.
- SALM, José Francisco. **Paradigmas na Formação de Administradores: frustrações e possibilidades.** Universidade e Desenvolvimento, Florianópolis, SC 1(2): 18-42, out. 1993.
- SANTANA, Edvaldo A. **O Planejamento da Geração de Energia Elétrica Através de uma Metodologia de Análise Hierárquica por Similaridade com as Restrições do Sistema.** Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 1994.
- SCHMITT, C. A. e Berger, L. **Tipos de Pesquisa Qualitativa.** Trabalho apresentado à disciplina Pesquisa Qualitativa no PPEPS/UFSC. 1999. (mimeo).
- SCHON, Donald. **Beyond the stable state.** New York: W.W. Norton & Company, 1973.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 2ª edição, 1990.
- _____. et all. **A Quinta Disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

- SERAFIM, Mauricio Custódio. **A Ética no Espaço de Produção**: contribuições da economia de comunhão. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2001.
- SIEVERS, Buckhard. **Além do Sucedâneo da Motivação**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, Volume 30, No. 1, Jan-Mar 1990.
- SIMON, Herbert A. **O Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- STONER, James A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TANGRAM, Consultoria Organizacional. **Seminário Competências Gerenciais**. Alfa, 1996.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992 e 1987.
- UMEDA, Massao. **99 Perguntas & 99 Respostas sobre o TQC no Estilo Japonês**. Belo Horizonte: UFMG/FCO, 1995.
- VIEIRA, Luiz Cézare. **Democracia Representativa em Empresas do Setor Elétrico**: o caso da Celesc no período 1981-2000. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2001.
- WAHRLICH, Beatriz M. S. **Uma Análise das Teorias da Organização**. Rio de Janeiro: FGV, 5ª edição, 1986.
- WEBER, Max. **Os Fundamentos da Organização Burocrática**: uma construção do tipo ideal. In Sociologia da Burocracia. Rio de Janeiro: Zahar, 4ª edição, 1978.
- WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: UFMG/FCO, 1995.
- WHIETLEY, Margareth. **La Nueva Organizacion**: el liderazgo y la nueva ciencia. Granica, 1994.
- WREN, Daniel A. **The Evolution of Management Thought**, Second Edition, The University of Oklahoma, John Wiley & Sons, USA, 1979.
- YIN, R.K. **Case Study Research**: design and methods. Beverly Hills: Sage, 1989.

6.2 Bibliografia Consultada

- ALVES, Rubem. **Filosofia da Ciência**. São Paulo; Brasiliense, 1993.
- AVELINE, C.A. **A Teia da Vida: A Inteligência Universal**. São Paulo: Revista Planeta, junho de 1997.
- BARDWICK, Judith M. **Perigo na Zona de Conforto**: como eliminar o hábito do *entitlement*. São Paulo: Pioneira, 2ª tiragem, 1998.
- BENNIS, Warren e NANUS, B. **Líderes**, Estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.
- CAPRA, Fritjof e STEINDL-Rast, D. **Pertencendo ao Universo: explorações nas fronteiras da ciência e da espiritualidade**. São Paulo, Cultrix/Amana, 1994.
- CAVERSAN, L. **O Filho de Betinho**. Folha de S. Paulo, 07.10.97, Ano 77, nº 25.024, p. 2, São Paulo.
- CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.
- COSTA, Maristela Turati. **Concepções dos Executivos de R.H. sobre o Desenvolvimento Gerencial e Desenvolvimento de Recursos Humanos**:

- um estudo de multicasos.** Universidade Federal de Santa Catarina – Curso de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 1993.
- ESTACIA, Maria A. Tagliari. **Informatização Bancária e o Novo Perfil do Gerente: o caso do banco alpha.** Dissertação (Mestrado Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina – Curso de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 1999.
- FREIRE; Paulo **Educação Como Prática da Liberdade.** São Paulo: Editora Paz e Terra, 22ª ed., 1996.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. **Dez princípios de revolução.** Revista HSM Management; nº 6, Jan/Fev. 1998.
- HARMAN Willis e HORMANN John. **O Trabalho Criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação.** São Paulo: Cultrix, 1993.
- MACEDO, Alberto Amarante e PÓVOA, Francisco Liberato F. **Glossário da Qualidade Total.** Belo Horizonte: UFMG/FCO. 1994.
- NADLER, David A. & Colaboradores. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NAKAGAWARA, Francisco Masanori. **Flexibilização do Trabalho:** o caso Eletrosul. Paper final apresentado na disciplina Flexibilização do Trabalho, PPGA/UFSC, 1996.
- _____. **O que é Ciência ?** Position Paper apresentada na disciplina Pesquisa e Estudos das Organizações. UFSC/PPGEP, 1999a.
- _____. **Diferentes Idéias sobre “Design” de Pesquisa.** Position Paper apresentada na disciplina Pesquisa e Estudos das Organizações. UFSC/PPGEP, 1999c.
- _____. **Coleta de Dados.** Position Paper apresentada na disciplina Pesquisa e Estudos das Organizações. UFSC/PPGEP, 1999d.
- _____. **Análise de Dados.** Position Paper apresentada na disciplina Pesquisa e Estudos das Organizações. UFSC/PPGEP, 1999e.
- RAY, Michael e RINZLER Alan. **O Novo Paradigma nos Negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional.** São Paulo, Cultrix-Amana, 1996.
- ROBBINS, Stephen.P. **O Processo Administrativo: integrando teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1978.
- SALM, José Francisco. & Amboni, N. **A empresa que aprende baseada no conhecimento.** Revista Brasileira de Administração, ano VII, nº 19, maio de 1997.
- VALENTE, Joffre Wendhausen. **Reflexos do ecodesenvolvimento no planejamento do setor elétrico brasileiro: o caso da usina hidrelétrica de Itá.** 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, UFSC. Florianópolis.
- VALENTI, G.D. & SILVA, R.S. **Trabalho Criativo e Ética: o início da nova história.** Revista RAE, V. 35, nº 1, São Paulo, Jan./Fev.1995.
- WEBER, Rennée. **Diálogos com Cientistas e Sábios: a busca da unidade.** São Paulo: Cultrix, 1988.

ANEXO A - GUIA PARA ALFABETIZAÇÃO ECOLÓGICA

Integração vertical de matrizes contextuais com os princípios da ecologia representando um modelo de princípios.

Níveis (Grau)	Questões	Princípios básicos da ecologia	Conceitos e princípios derivados	Princípios da ecologia
1º	Como eu sou uma parte de muitas famílias?	Flexibilidade	Flutuações, balanço dinâmico, sucessão, limites de tolerância, otimização, "stress".	Em suas funções como "loops" de <i>feedback</i> , os ciclos ecológicos tem a tendência de se manter em um estado flexível, caracterizados pelas flutuações interdependentes de suas variáveis.
2º	Quão grandes são meus vizinhos?	Sustentabilidade	Recursos limitados, capacidade de sustentação, inter-representação de papéis, "habitat", bio-região.	A sobrevivência a longo prazo (sustentabilidade) de cada espécie em um ecossistema depende de uma base de recursos limitados.
3º	O que faz a comunidade trabalhar?	Parceria	Cooperação, simbiose	Todos os membros vivos de um ecossistema estão engajados numa sutil inter-representação de papéis e cooperação, envolvendo inúmeras formas de parceria.
4º	Como o mundo trabalha?	Co-evolução	Diálogo, dança da vida	A maioria das espécies de um ecossistema co-evoluem através de uma inter-representação de criação e adaptação mútuas. A tensão criativa para a inovação é uma propriedade fundamental da vida, manifesta também nos processos de desenvolvimento e aprendizagem.
5º	O que é cultura?	Diversidade	Riqueza, variedade, beleza, criatividade, estabilidade.	A estabilidade de um ecossistema depende crucialmente do grau de complexidade de suas redes de relações. Em outras palavras, da diversidade do ecossistema.
6º	O que quer dizer ser humano?	Fluxo de energia	Fotosíntese, energia solar, tecnologia "soft".	Energia solar, transformada em energia química pelas plantas verdes (fotosíntese), dirige todos os ciclos ecológicos.
7º	Qual a nossa relação com a Terra?	Ciclos ecológicos	"loops" de <i>feedback</i> , fluxo de informação, reciclagem, conservação.	As interdependências entre os membros de um ecossistema envolvem a troca da matéria e energia em ciclos contínuos. Estes ciclos ecológicos agem como "loops" de <i>feedback</i> .
8º	Que quer dizer viver responsavelmente na comunidade global?	Interdependência	Comunidade, nicho, rede, sinergia	Todos os membros de um ecossistema estão interconectados em uma teia de relações na qual todos os processos de vida dependem um do outro. O sucesso do sistema todo depende de seus membros individuais, enquanto que o sucesso de cada membro depende do sucesso do sistema como um todo.

Fonte: Guide to Ecoliteracy: A New Context for School Restructuring - Center of Ecoliteracy, Berkeley, Califórnia, USA, maio de 1996.

ANEXO B - PRINCÍPIOS DA ECOLOGIA & PRINCÍPIOS DA EDUCAÇÃO

Princípios básicos da ecologia	Conceitos e princípios derivados	Princípios da ecologia	Princípios da educação
Flexibilidade	Flutuações, balanço dinâmico, sucessão, limites de tolerância, otimização, "stress".	Em suas funções como "loops" de <i>feedback</i> , os ciclos ecológicos tem a tendência de se manter em um estado flexível, caracterizados pelas flutuações interdependentes de suas variáveis.	Numa comunidade de aprendizagem, há mudança dinâmica e fluidez. Os programas diários são fluidos; a cada momento há uma troca de tema, o ambiente de aprendizagem é recriado.
Sustentabilidade	Recursos limitados, capacidade de sustentação, inter-representação de papéis, "habitat", bio-região.	A sobrevivência a longo prazo (sustentabilidade) de cada espécie em um ecossistema depende de uma base de recursos limitados.	Construir comunidades de aprendizagem em torno da questão sustentabilidade significa dizer que os professores compreendem o impacto a longo prazo que têm sobre os estudantes.
Parceria	Cooperação, simbiose	Todos os membros vivos de um ecossistema estão engajados numa sutil inter-representação de papéis e cooperação, envolvendo inúmeras formas de parceria.	Todos os membros de uma comunidade de aprendizagem cooperam e trabalham em parceria, que significa democracia e "empowerment", porque cada parte exerce um papel muito crucial.
Co-evolução	Diálogo, dança da vida	A maioria das espécies de um ecossistema co-evoluem através de uma inter-representação de criação e adaptação mútuas. A tensão criativa para a inovação é uma propriedade fundamental da vida, manifesta também nos processos de desenvolvimento e aprendizagem.	Como negócios, os grupos de comunidade e pais trabalham mais em parceria com a escola, cada qual entende melhor as necessidades do outro. Na verdade, ambos os parceiros comprometidos mudam - eles co-evoluem.
Diversidade	Riqueza, variedade, beleza, criatividade, estabilidade.	A estabilidade de um ecossistema depende crucialmente do grau de complexidade de suas redes de relações. Em outras palavras, a diversidade do ecossistema.	As experiências que encorajam os estudantes a usar os diversos modos e estratégias de aprendizagem são essenciais numa comunidade de aprendizagem. Diversos estilos de aprendizagem são apreciados pela riqueza que trazem para a situação de aprendizagem. A diversidade cultural é crítica para estabelecer a escola como uma verdadeira comunidade.
Fluxo de energia	Fotossíntese, energia solar, tecnologia "soft".	Energia solar, transformada em energia química pelas plantas verdes (fotossíntese), dirige todos os ciclos ecológicos.	Comunidades de aprendizagem são comunidades abertas onde as pessoas estão chegando e saindo, procurando seus próprios nichos no sistema.
Ciclos ecológicos	"loops" de <i>feedback</i> , fluxo de informação, reciclagem, conservação.	As interdependências entre os membros de um ecossistema envolvem a troca da matéria e energia em ciclos contínuos. Estes ciclos ecológicos agem como "loops" de <i>feedback</i> .	O ensino não flui de cima para baixo, mas há uma troca cíclica de informações.
Interdependência	Comunidade, nicho, rede, sinergia	Todos os membros de um ecossistema estão interconectados em uma teia de relações na qual todos os processos de vida dependem um do outro. O sucesso do sistema todo depende de seus membros individuais, enquanto que o sucesso de cada membro depende do sucesso do sistema como um todo.	Numa comunidade de aprendizagem, professores, estudantes, administradores, pais, negociadores e membros da comunidade estão todos interligados numa rede de relações, trabalhando juntos para facilitar a aprendizagem.

ANEXO C – RESUMO DAS COMPETÊNCIAS-CHAVE DO EXECUTIVO SUPERIOR

	O Executivo Como	Programa
1°	Estadista	<ul style="list-style-type: none"> . Posicionando a empresa na sociedade, na busca de uma razão de ser que dê significado a tudo o que se faz. . A nova economia: integração sistêmica num novo conceito de “mercado”. . O real significado de “globalização” que respeite a identidade de cada comunidade. . <i>Ecomangement</i>: contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável.
2°	Estrategista	<ul style="list-style-type: none"> . Reinventando o próprio conceito de estratégia. . Criando o futuro: pioneirismo na busca de “espaços em branco”, transcendendo a competitividade tradicional. . Do xadrez para a “go”: processos não-lineares, não-rationais, de reflexão estratégica. . Estratégia como algo móvel: esquecendo o passado de forma seletiva, a cada dia. . Desenvolvendo a capacidade de “pensar estrategicamente” na empresa como um todo.
3°	Agente de Transformação	<ul style="list-style-type: none"> . Estratégias inovadoras de mudança e transformação. . Lidando com resistência a mudanças de forma positiva/constructiva. . A arte de transformar círculos viciosos em círculos virtuosos. . Inovação biológica: a auto-organização e a evolução natural da empresa como um sistema vivo. . Estabilidade dinâmica: o novo conceito de mudanças contínuas que geram equilíbrio em novos patamares.
4°	Catalisador de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> . Da “viabilização do viável” à “viabilização do impossível”: a arte do fazer acontecer biológico por “participação máxima”. . Refinando a arte do fazer acontecer: competência em decidir, “amarrar as pontas” e assegurar ação integral no espaço e no tempo. . Competindo consigo mesmo em tempo e velocidade ao fazer acontecer: hipereficiência em alavancar recursos. . Inovação em controle: o conceito de <i>cockpit</i> objetivo e subjetivo e o foco em antecipação. . Criando estímulos de forma contínua: transcendendo o racional na busca de motivação que faz acontecer.
5°	Arquiteto de Processos e Networks	<ul style="list-style-type: none"> . <i>Networking</i> interno e externo e a concepção sistêmica da organização. . De relações adversariais com fornecedores e clientes a <i>networks</i> de parceiros. . A nova ênfase na função integrativa, equilibradora, agregacional do executivo. . De estrutura a processos, de objetos a relações como foco do trabalho do novo executivo. . Reinventando a empresa pela “quebra de muros e pisos”.
6°	Técnico	<ul style="list-style-type: none"> . Compreendendo as novas dimensões das funções-chave da empresa (P&D, engenharia, produção, operações, marketing, tecnologia da informação, distribuição, finanças, RH, serviços, etc.) na empresa “biológica”. . Compreendendo o potencial estratégico das tecnologias emergentes. . Diferenciando técnicas fragmentárias de técnicas integrativas. . “espírito da lei” versus “letra da lei” das técnicas essenciais ao sucesso das empresas. . O equilíbrio entre “conhecimento explícito e “conhecimento tácito”.

7°	Diplomata	<ul style="list-style-type: none"> . A arte de conciliar interesses: habilidades e técnicas refinadas de relacionamento interpessoal e intergruppal. . Aspectos interculturais dos relacionamentos internos e externos. . O executivo como representante maior da organização e a sua competência em relacionar-se com a mídia, o governo e os <i>stakeholders</i> da empresa. . Cultura geral com pré-requisito para uma atuação globalizada. . Os códigos de apresentação pessoal e de relacionamento social e suas variações multiculturais.
8°	Negociador	<ul style="list-style-type: none"> . A arte de conquistar a confiança das pessoas e de negociar de forma aberta e transparente. . Negociações internas e externas: sutilezas humanas que definem a qualidade dos resultados. . O risco pessoal e institucional nos processos de negociação: auto-conhecimento e sintonia com a cultura da empresa. . A arte de transformar conflitos em processos de desenvolvimento mútuo. . A competência essencial de desencadear processos de harmonização e de levá-los a um efetivo fechamento.
9°	Educador	<ul style="list-style-type: none"> . Desenvolvimento de pessoas como ação estratégica prioritária em tempos de mudanças aceleradas. . Revolução em educação: velocidade e a busca de massa crítica para gerar alto impacto nos resultados. . As competências necessárias para transformar a empresa numa organização que se auto-educa. . Potencializando a aprendizagem coletiva e a inteligência agregada da organização: o desenvolvimento do “Q.I.” grupal da empresa. . Técnicas modernas de <i>coaching</i> / educação que buscam fazer desabrochar o potencial integral das pessoas.
10°	Líder de Líderes	<ul style="list-style-type: none"> . Gerenciando poder e política na empresa pelos novos paradigmas: inovação no conceito de liderança de líderes. . Liderando pessoas de grande talento em estruturas “américas” em contínuo processo de mudança: a queda da separação formal / informal. . Assegurando otimização da participação / comprometimento / envolvimento em novos patamares. . Potencializando a força humana da organização: o executivo como motivador de pessoas. . Desenvolvendo a capacidade de comunicação: o líder como comunicador e “energizador-mor” da organização.
11°	Exemplo	<ul style="list-style-type: none"> . A transição necessária de “conhecimento” a “sabedoria” para máxima coerência entre discurso e ação. . A própria motivação do executivo como pré-requisito básico: posicionando-se na vida de forma positiva / estimulante. . Potencializando a força interior pelo equilíbrio em todas as dimensões da vida: desenvolvimento integrado trabalho-família e conexão com a sociedade maior. . Educando pelo exemplo e a competência em relacionar-se com as pessoas pelo essência. . As habilidades duráveis do executivo-exemplo: capacidade de abstração, intuição, criatividade, autodesenvolvimento.
12°	Cultivador de Valores	<ul style="list-style-type: none"> . Desenvolvendo uma cultura organizacional alinhada à essência das megatransformações em processo. . Filosofia de gestão como essência das estratégias vencedoras nos novos tempos. . Filosofia de gestão como base para uma visão de mundo sem fronteiras. . O resgate de valores universais como base da nova administração. . Posicionando a empresa e as pessoas no todo integrado indivisível.

Fonte: Amana-Key Desenvolvimento & Educação. 1998.

ANEXO D – TEORIA N e TEORIA P

	Teoria N	Teoria P
1	O que aconteceu foi a única e exclusiva coisa que poderia ter acontecido.	O que aconteceu está entre as muitas possibilidades objetivas que poderiam ter ocorrido.
2	O curso dos acontecimentos resulta da ação recíproca de causas absolutamente necessárias. A mente onisciente, conhecendo todas essas causas necessárias, poderia prever, com absoluta certeza, o que vai acontecer a curto e longo prazos. Presume-se possível o conhecimento sinótico do processo social.	Nenhum curso de acontecimentos pode ser considerado resultante da ação recíproca de causas absolutamente necessárias. O curso dos acontecimentos resulta continuamente do jogo de fatores objetivos e opções humanas. Assim, é possível fazer previsões, sujeitas, porém, a um grau variável de certeza, dependendo das circunstâncias concretas. O incrementalismo constitui a orientação dominante e obrigatória para os que pretendem compreender o processo social.
3	O que faz o homem pensar em possibilidade é sua ignorância ou conhecimento incompleto do curso de eventos necessários. Só existem possibilidades epistêmicas ou lógicas.	As possibilidades podem ser reais e demonstradas empiricamente. A possibilidade real contrapõe-se à possibilidade abstrata, eis que se relaciona necessariamente com uma situação concreta; tal possibilidade pode realizar-se.
4	Existe um processo normal e unilinear de evolução, um caminho melhor e único a ser palmilhado rumo ao futuro, Se observarmos os pré-requisitos, contramarchas e colapsos tornam-se inevitáveis.	Não existe processo normal unilinear. A História sempre nos apresenta um horizonte aberto a múltiplas possibilidades. A qualquer momento podem ocorrer eventos inesperados, conduzindo a sociedade a um novo estágio, diferente da imagem convencional do futuro.
5	No que tange ao presente, a tarefa da ciência social é mostrar qual a possibilidade que nele está implícita aquela que em última análise, necessariamente, ocorrerá, e estabelecer os pré-requisitos para sua realização, com base nos acontecimentos anteriores.	No que tange ao presente, a tarefa da ciência social é descobrir o horizonte de suas possibilidades, a fim de contribuir para a participação humana na feitura da História e para a transformação consciente das sociedades contemporâneas.
6	É pernicioso ao cientista social ser protagonista no processo social. Ele deve ser espectador, um observador afastado da arena de interesses, a fim de ser capaz de ver, sem idéias preconcebidas, a orientação ou direção transcendente do processo.	Sem ser protagonista no processo social não se pode ser integralmente um cientista social. A idéia de um pensamento teórico isolado da prática é uma contradição de termos. Não pode haver raciocínio sem um rudimento de prática, e nem prática sem um rudimento de teoria.
7	Na História contemporânea devemos distinguir entre sociedades desenvolvidas e em desenvolvimento. As primeiras, como sociedades paradigmas, exibem às subdesenvolvidas a imagem do futuro destas. Cumpre elaborar indicadores da evolução da modernização, para que as pessoas incumbidas do aprimoramento das condições nas sociedades em desenvolvimento possam orientar-se no sentido da melhor maneira de realizar modernização ou desenvolvimento	No presente momento da História, a dicotomia entre sociedades desenvolvidas e em desenvolvimento é equivocante. Na realidade, a categoria cardinal das ciências sociais é o mundo, que hoje possui as características de um sistema. Sob o prisma desse sistema, todas as sociedades estão em desenvolvimento. Todas elas são, em diferentes graus, ao mesmo tempo atrasadas e modernas. Indicadores de modernização só os poderá haver <i>ad hoc</i> , e sua natureza e aplicação somente têm sentido quando postas em relação com as possibilidades de desenvolvimento ou modernização de cada sociedade.

Fonte: Ramos. A. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo de possibilidade. Revista de Administração Pública. FGV. P. 5-31. Vol. 17. Jan./Mar 1983.

ANEXO E - O QUE FOI PRIVATIZADO

Data	Empresa	Preço (US\$)	Compradores	Nacionalidade dos Compradores
11/07/95	Escelsa (Espírito Santo Centrais Elétricas)	385,7 milhões	Consórcio Parcel: Iven S.A. (Brasil) e GTD Participações (Brasil)	Brasil (100%)
21/05/96	Light	2,270 bilhões	Électricité de France (França), Houston Industries Energy (EUA), AES Corporation (EUA), CSN (Brasil) e BNDESpar (Brasil)	EUA (45%), França (22,50%) e Brasil (32,50%)
20/11/96	Cerj (Companhia de Eletricidade do Estado do Rio de Janeiro)	587,4 milhões	Chilectra (Chile), Eletricidade de Portugal (Portugal) e a Endesa Desarrollo (Espanha)	Chile (60%), Portugal (30%) e Espanha (10%)
31/07/97	Coelba (Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia)	1,598 bilhão	Guaraniana: Iberdrola (Espanha) e Banco do Brasil (Brasil)	Brasil (61%) e Espanha (39%)
05/09/97	CDSA (Centrais Elétricas Cachoeira Dourada)	713,7 milhões	Endesa (Chile), Edegel (Peru), fundos de pensão (Brasil)	Chile (60%), Brasil (20%) e Peru (20%)
21/10/97	CEEE-CO (Companhia Centro-Oeste de Distribuição de Energia Elétrica)	1,372 bilhões	AES Corporation (EUA)	EUA (100%)
21/10/97	CEEE-NNE (Companhia Norte-Nordeste de Distribuição de Energia Elétrica)	1,486 bilhão	Consórcio VBC: Votorantim (Brasil), Bradesco (Brasil) e Camargo Corrêa (Brasil); Previ (Brasil); e Community Energy Alternatives (EUA)	Brasil (66,3%) e EUA (33,3%)
5/11/97	CPFL (Companhia Paulista de Força e Luz)	2,731 bilhões	Consórcio VBC: Votorantim (Brasil), Bradesco (Brasil) e Camargo Corrêa (Brasil); e fundos de pensão (Brasil)	Brasil (100%)
19/11/97	Enersul (Empresa Energética de Mato Grosso do Sul)	565,3 milhões	Escelsa (Brasil)	Brasil (100%)
27/11/97	Cemat (Centrais Elétricas Mato-Grossenses)	352,6 milhões	Consórcio Rede-Inepar: Grupo Rede (Brasil) e Inepar (Brasil)	Brasil (100%)
03/12/97	Energipe (Empresa Energética de Sergipe)	520,1 milhões	Grupo Cataguazes-Leopoldina (Brasil) e Uptick Participações (Brasil)	Brasil (100%)
12/12/97	Cosern (Companhia Energética do Rio Grande do Norte)	606,6 milhões	Coelba (Brasil), Guaraiana (Espanha e Brasil) e Uptick Participações (Brasil)*	Brasil (87,8%) e Espanha (12,2%)
02/04/98	Coelce (Companhia de Eletricidade do Estado do Ceará)	987,0 milhões	Consórcio Distriluz: Eletricidade de Portugal (Portugal), Enersis (Chile) e Endesa (Espanha)	Chile (60%), Portugal (30%) e Espanha (10%)
15/04/98	Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo	2,026 bilhões	Light (França, EUA e Brasil)	EUA (45%), Brasil (32,50%) e França (22,50%)
09/07/98	Celpe (Centrais Elétricas do Pará)	388 milhões	Consórcio Rede-Inepar: Grupo Rede (Brasil) e Inepar (Brasil)	Brasil (100%)
16/07/98	Elektro (Companhia Paulista de Distribuição de Energia)	1,489 milhões	Enron (Estados Unidos)	EUA (100%)
15/09/98	Gerasul (Centrais Geradoras do Sul do Brasil)	883,5 milhões	Tractebel Electricity & Gas International (Bélgica)	Bélgica (100%)
17/09/98	EBE (Empresa Bandeirante de Energia)	860 milhões	EDP (Portugal) e CPFL (Brasil)	Portugal (56%) e Brasil (44%)
28/07/98	Cesp-Paranapanema (Cia de Geração de Energia Elétrica de Paranapanema)	682 milhões	Duke Energy (EUA)	EUA (100%)
18/02/00	Celpe (Companhia de Energia de Pernambuco)	1,004 bilhão	Iberdrola (Espanha), Banco do Brasil de Investimentos (Brasil) e Previ (Brasil)	Espanha (60,93%) e Brasil (28,67%)

Fonte: Folha de S. Paulo – Especial A, de 20/05/01, em BNDES e “A Reforma do Setor Elétrico no Brasil e no Mundo – Uma Visão Crítica”, Luiz Pinguelli Rosa, Maurício Tiommo Tolmasquim e José Cláudio Linhares Pires (Relume Dumará).

ANEXO F – EXTRATO DO MODELOS DE HOMEM (Questão 6)

Homem Operacional	Homem Reativo	Homem Parentético
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser não pensante. ▪ ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização; considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável. ▪ Homem operacional = <i>Homo economicus</i>. Motivado por recompensas materiais e econômicas. ▪ O homem operacional é associado com a Administração Científica de Taylor e Fayol (1895-1940). O filme Tempos Modernos (1936) de Charles Chaplin retrata bem este perfil, quando o trabalhador saía da fábrica e chegava em casa ainda fazendo os movimentos com os braços que executava na linha de produção. O homem é parte da máquina. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É visto como um ser reativo, sistematicamente reage conforme as metas e objetivos organizacionais. ▪ É reativo, com tudo que o termo envolve. ▪ É um executor de tarefas, pouco pensante ainda. ▪ O homem reativo é associado com a Escola de Relações Humanas (1930-1960). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser pensante, com espírito mais crítico; ▪ Pensamento reflexivo; ▪ Atitude de domínio de si mesmo; ▪ Conduta humana mais desperta e vigilante; ▪ Não tem comportamento passivo, ferre seu senso de auto-estima e autonomia. ▪ Busca encontrar um significado para a vida, como por ex., iria esforçar-se para influenciar o ambiente, para retirar dele tanta satisfação quanto pudesse. ▪ Está apto a graduar o fluxo da vida diária para examiná-lo e avaliá-lo como um espectador, ... tenta deliberadamente romper suas raízes; é um estranho em seu próprio meio social de maneira a maximizar sua compreensão da vida”. ▪ adjetivo “parentético” é derivado da noção de Husserl de “em suspenso” e “parênteses”.

Ramos, A.G. Modelos de Homem e Teoria Administrativa; Rev. Adm. Públ., Rio de Janeiro, 1984.

“Às vezes é penoso cumprir um dever,
mas nunca é tão penoso como não cumpri-lo”.
(Alexandre Dumas)