

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CONVÊNIO UFSC/FAE-CDE
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ENGENHARIA DA AVALIAÇÃO E
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

O CAPITAL HUMANO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO NA
ECONOMIA DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO SOB A
PERSPECTIVA DA TEORIA DO AGIR COMUNICATIVO

OSMAR PONCHIROLI

FLORIANÓPOLIS

2000

Osmar Ponchirolli

**O CAPITAL HUMANO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO NA
ECONOMIA DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO SOB A
PERSPECTIVA DA TEORIA DO AGIR COMUNICATIVO**

**Dissertação apresentada ao Curso 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. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.

Florianópolis, outubro 2000

**O CAPITAL HUMANO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO
NA ECONOMIA DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO SOB A
PERSPECTIVA DA TEORIA DO AGIR COMUNICATIVO**

Osmar Ponchirolli

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores.

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.
Orientador

Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

Prof. Elson Manoel Pereira, Dr.

***Chi Wan thought three times before taking action.
Confucius heard it and said: Twice might be enough.***

(Confucius Anaclets by Ezra Pound)

AGRADECIMENTOS

Agradeço às pessoas e instituições que colaboraram para a realização deste trabalho.

A BUSINESS SCHOOL FAE, pela contribuição que permitiu a realização desta pesquisa.

Ao Centro de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, nas pessoas dos estimados Professores e Coordenador do Mestrado.

Ao Professor Fialho, que não limitou seu papel de esmerado orientador acadêmico, mas mostrou-se um dedicado educador.

Aos colegas de mestrado, pelo companheirismo.

Aos diretores da Volvo do Brasil, pela prontidão e boa vontade em conceder as entrevistas e disponibilizar os documentos necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

A todos os bibliotecários e secretárias, cuja silenciosa colaboração foi de grande utilidade durante o desenvolvimento deste trabalho.

A minha estimada esposa Maderli Ponchirolli pela compreensão e bondade em acompanhar com paciência a minha pesquisa.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	vii
LISTA DE FIGURAS	vii
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 PROBLEMÁTICA DA DISSERTAÇÃO	5
1.2 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO.....	6
1.3 LIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO	6
1.4 ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.	7
2 ESTADO DA ARTE	8
2.1 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	8
2.2 APROXIMAÇÃO COM A TEORIA DO AGIR COMUNICATIVO	13
2.3 A TEORIA DA AÇÃO COMUNICATIVA.....	20
2.3.1 TEORIA ÉTICA DA ARGUMENTAÇÃO	20
2.3.2 COLOCAÇÃO DA PROPOSTA HABERMASIANA.....	22
2.3.3 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA TEORIA DA AÇÃO COMUNICATIVA	23
2.4 MODELOS DE RACIONALIDADE.....	28
2.5 O CAPITAL HUMANO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO	31
2.5.1 DESAFIOS DO CAPITAL HUMANO	33
2.5.2 NOVAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	39
3 METODOLOGIA E AMBIENTE DA PESQUISA	47
4 ANÁLISE DOS DADOS DA ENTREVISTA E DO QUESTIONÁRIO	54
4.1 ANÁLISE DOS DADOS DA ENTREVISTA.....	54
4.2 ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO.....	68
CONCLUSÕES E SUGESTÕES	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXO 1 - ENTREVISTA	92
ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO	94

LISTA DE TABELAS

1	RESPONSABILIDADE NO TRABALHO - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	68
2	TOMADA DE DECISÃO - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	69
3	PLANEJAMENTO - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	70
4	TREINAMENTO - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	71
5	COMUNICAÇÃO - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	72
6	QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	73
7	AMBIENTE DE TRABALHO - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	73
8	CRESCIMENTO PESSOAL - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	74
9	REUNIÕES - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	75
10	MOTIVAÇÃO - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	76
11	MODO DE TRABALHO - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	77
12	SATISFAÇÃO - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

1	RESPONSABILIDADE NO TRABALHO - VOLVO DO BRASIL - 2000	68
2	TOMADA DE DECISÃO - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	69
3	PLANEJAMENTO - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	70
4	TREINAMENTO - VOLVO DO BRASIL - 2000	71
5	COMUNICAÇÃO - VOLVO DO BRASIL - 2000	72
6	QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - VOLVO DO BRASIL - 2000	73
7	AMBIENTE DE TRABALHO - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	74
8	CRESCIMENTO PESSOAL - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	75
9	REUNIÕES - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	76
10	MOTIVAÇÃO - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	77
11	MODO DE TRABALHO - VOLVO DO BRASIL - 2000.....	77
12	SATISFAÇÃO - VOLVO DO BRASIL - 2000	78

LISTA DE FIGURAS

1	CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS.....	44
2	A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO.....	55

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi a de verificar a importância da teoria do agir comunicativo de Habermas na era do Capital Humano. O capital humano foi analisado como um elemento estratégico fundamental no mundo organizacional. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso, com utilização de fontes múltiplas de evidência. Os dados foram obtidos mediante entrevistas semi-estruturadas com dez gerentes da Volvo do Brasil, e de um questionário aplicado em um dos setores da empresa. A Análise dos dados foi efetuada de forma descritivo-interpretativa, abordagem predominantemente qualitativa. Utilizou-se, para tanto, a análise de conteúdo e a análise documental. Os dados revelam que o impacto da nova economia sobre os esquemas interpretativos de seus gestores necessitam de uma racionalidade não somente cognitivo-instrumental mas, de um modelo racionalidade comunicativa, onde as manifestações simbólicas dos homens encarnam saberes (convicções) intersubjetivamente partilhados. Tanto as ações de caráter cognitivo-instrumental como as ações orientadas ao entendimento são comuns e indispensáveis no planejamento estratégico de uma organização. O agir estratégico não pode ser concebido simplesmente como uma manipulação instrumental.

ABSTRACT

The purpose of this research was to verify the importance of Habermas' communicative acting theory in the human capital era. The human capital was analyzed as a fundamental strategic element in the organizational world. The method that characterizes this research is the case study with the use of multiple evidence data. The data were obtained through semi structured interviews with ten managers of Volvo do Brasil, in the metropolitan region of Curitiba - CIC and through a questionnaire applied in one of the company's sectors. The data was analyzed in a descriptive-interpretative form, mainly in a qualitative approach. An analysis of the contents and a documented analysis was, for so, used. The data reveal that the impact of the new economy on the interpretative outline of its administration are in need of not only a cognitive-instrumental rationality, but of a model of communicative rationality, where the symbolic manifestations of men embodies understandings (convictions) inter-subjectively shared. Both the actions with a cognitive-instrumental character and the actions oriented to the understanding are common and essential in the strategic planning of an organization. The strategic acting is not conceived only as instrumental manipulation.

1 INTRODUÇÃO

A economia mundial está passando por uma grande transformação que se manifesta tanto na base produtiva quanto nos âmbitos financeiro e político. Essas mudanças têm se refletido sobre os diversos mercados e estão, associados à emergência da denominada Terceira Revolução Industrial; à formação de blocos econômicos, ao grande aumento do volume de Recursos transacionados no sistema financeiro internacional e ao fortalecimento do liberalismo como a expressão política desse novo processo.

O fenômeno da globalização está presente e parece irreversível. No aspecto organizacional, ele se manifesta na internacionalização das empresas, o que provoca mudança internas em diversos níveis (Rhinesmith, 1993; Bartlett e Ghoshal, 1992). Parece necessário fazê-las avançar, com o estudo das mudanças organizacionais ocorridas a partir da adoção de estratégias internacionais referentes a importância do capital humano. (Fernandes, 1996).

Desde Max Weber (1946), a teoria das organizações vem concentrando esforços na compreensão do fenômeno organizacional. O estudo das estruturas foi destaque durante as décadas de 60 e 70. A partir daí, enfatizaram-se as considerações sobre o ambiente organizacional. As organizações passam a ser percebidas como sistemas abertos que realizam trocas com o ambiente externo, sendo, portanto, suscetíveis de mudanças.

Após a Segunda Guerra Mundial, a nova ordem econômica internacional diminuiu barreiras comerciais, favoreceu a cooperação entre países e o estabelecimento de acordos de comércio. Essa nova disposição incrementou sobremaneira as trocas internacionais (WILLIAMSON, 1989), ampliando as atividades organizacionais. A expansão do comércio mundial levou à internacionalização das empresas não só em termos de expansão de mercados, mas também da "exportação" de modelos de gestão, tecnologia e estruturas organizacionais (FAJNZYBER, 1983).

O ambiente das organizações se ampliou e, na literatura especializada, passou-se a analisar esse fenômeno incorporado a noção de sistemas abertos com

ênfase em processos de mudanças. Com os estudos ambientais, os pesquisadores organizacionais preocuparam-se em entender o trinômio ambiente-estratégia-estrutura (Melin, 1992).

As empresas, para aumentarem sua competitividade e conquistarem novos mercados, têm efetuado uma ampla reformulação das suas estruturas produtivas visando reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos. Isto, implica na substituição dos princípios fordistas de produção, baseadas na rígida divisão do trabalho na prescrição individual de tarefas e na falta de autonomia dos operários na definição dos métodos de trabalho por novos princípios pautados na flexibilidade e pela capacidade de oferecer respostas rápidas e eficientes em contextos marcados pela mudança e pela incerteza.

O novo paradigma produtivo, conhecido como "aprendizado flexível", apresenta três características: a primeira são as inovações tecnológicas. Na raiz do processo de globalização está o que alguns autores vêm chamando de novo paradigma tecnológico (Nakano, 1994). A revolução microeletrônica deu origem a novas tecnologias nas áreas da informática, telecomunicações, materiais, biotecnologia, laser, entre outros, que vêm provocando mudanças na sistema produtivo mundial, na estrutura das organizações e no próprio comportamento humano. Estas descobertas possibilitam um grande aumento da produtividade e uma maior flexibilidade dos processos produtivos. De forma geral, essas mudanças na paradigma tecnológico podem ser resumidas no quadro 1.

QUADRO 1 - MUDANÇA NO PARADIGMA TECNOLÓGICO

VELHO PARADIGMA	NOVO PARADIGMA
Intensivo em energia	Intensivo em informações e conhecimento
Grandes unidades de produção e trabalhadores	Redução no tamanho da produção e número de trabalhadores
Produto homogêneo de uma unidade da produção	Diversidade de produtos
Padronização	Customised (dirigida ao cliente)
Mix estável de produtos	Mudanças rápidas no mix de produtos
Plantas e equipamentos especializados	Sistemas de produção flexível
Automação	Sistematização
Habilidades especializadas	Multi-habilidades interdisciplinares

FONTE: Nakano, 1994, p.11

A segunda característica é expressa pela mudança das soluções entre as empresas, onde dissemina-se a prática da terceirização, que consiste na tentativa de concentrar esforços naquelas atividades sobre as quais a empresa detém evidentes vantagens competitivas, desmembrando parte de suas outras atividades e passando a adquirir serviços e insumos de outras empresas.

A última refere-se ao advento de novos processos organizacionais na produção e no trabalho interno das empresas que objetivam, o aumento da eficiência. Para isso, tem-se procurado diminuir os níveis hierárquicos como forma de agilizar a tomada de decisão por meio, de uma maior coordenação interna entre as várias áreas e departamentos. Isto tem possibilitado a maior participação do trabalhador na gestão do processo de produção.

Para tanto, exige-se do capital humano aptidão para trabalhar em equipe, para adaptar-se a mudanças no tipo de atividade que irá desempenhar, para exercer liderança.

A presente pesquisa se justifica no sentido de contribuir na determinação das possíveis razões do fazer do gerente de Recursos Humanos, o que significa, desvendar sua racionalidade intrínseca. Um modelo de racionalidade configura um certo paradigma filosófico predominante numa época. A expressão paradigma não é usada em seu sentido estrito, como modelo de ciência historicamente situado numa determinada área do conhecimento, mas em seu sentido mais amplo, como conjunto de pressupostos que estruturam e condicionam o pensamento de toda uma época.

Sendo a globalização um novo elemento ambiental, é necessário observar como as estratégias na área de Recursos Humanos, na empresa pesquisada, estão gerando mudanças na estrutura organizacional. Mudanças principalmente em relação ao Capital Humano.

A presente pesquisa pretende observar se as políticas adotadas pela Volvo do Brasil na região metropolitana de Curitiba impulsionou mudanças na configuração estrutural da organização, ou seja, no nível de estratégia e estrutura (Rhinesmith, 1993) ou na anatomia e fisiologia (Bertlett e Ghoshal, 1992). Limitar a pesquisa ao primeiro nível de mudanças parece interessante, uma vez que o processo de mudanças na área

de Recursos Humanos é relativamente recente; mas, as mudanças em relação a fisiologia de uma empresa é essencial, pois neste aspecto se situa o Capital Humano como elemento estratégico numa organização.

De fato, é de frente à dinâmica geral da sociedade e da cultura que o gerente necessita oferecer razões para o seu fazer e para os objetivos que está a perseguir.

É fundamental com tem enfatizado SENGE (1990, p.150) que as organizações promovam o aprendizado. As empresas com larga atuação internacional, que conseguem administrar as fronteiras organizacionais em diferentes países e manter inter-relações entre os aspectos globais e locais, parecem colher melhores resultados. Ghoshal e Nohria (1993) sugerem que a adequação entre forças ambientais (de integração global, níveis de respostas locais e características do setor de atuação) contrastadas com características estruturais das organizações proporcionam melhor desempenho organizacional.

A mudança organizacional é um processo de modificação parcial ou total da estrutura, dos processos e/ou da cultura de uma organização, ocasionando por adaptações ambientais, alterações internas, como crescimento e ciclo de vida, ou disputas de poder, possibilitando a persecução dos objetivos de maneira mais eficaz (KANTER et al., 1992; HININGS e GREENWOOD, 1998). Segundo Bartlett e Ghoshal (1992), as organizações com atuação externa procuram conciliar os desafios de receptividade local, estratégia global e aprendizado; para isto são necessárias mudanças em três níveis organizacionais, que devem ser harmonizadas: estrutura e responsabilidade formais (anatomia); relacionamentos e processos interpessoais (fisiologia); e atitudes e mentalidade dos indivíduos (psicologia). Similarmente Rhinesmith (1993) defende que a organização global bem sucedida deve alinhar sua estratégia em três níveis: estratégia/estrutura, cultura empresarial e pessoas.

O novo ambiente sócio técnico deve contemplar a configuração do conjunto de recursos tecnológicos (instalações, máquinas e equipamentos), recursos humanos (as qualificações pessoas e as do grupo), e os recursos de infra-estrutura (composto por software da organização, sistemas, relações e comunicações que mantêm a operação do sistema produtivo agregado). O nível de integração deste conjunto de recursos é

fundamental para que seja possível e viável técnica e financeiramente a adoção de equipes multi e polifuncionais para que o engajamento pró ativo do corpo de funcionários seja o elemento vital para o sucesso de uma empresa.

Esta é a parte mais crucial e a mais difícil de ser implantada, porque trata-se de alterar a um só movimento e obtendo efeitos sinérgicos todo um conjunto de procedimentos sedimentados ao longo do tempo a partir de diferentes e conflitivos interesses existentes no interior das empresas.

Este é o primeiro passo para o surgimento de uma nova cultura organizacional capaz de diminuir os conflitos, ressaltando a possibilidades de ganhos para ambos, ou seja, para o capital e para o trabalho. Sem o ganho para ambos, somente uma das partes não consegue viabilizar a médio e longo prazo o fortalecimento sustentado da empresa. Neste caso, para viabilizar a opção de crescimento sustentado a médio e longo prazo, as medidas conservadoras e retrógradas adotadas tanto pelos capitalistas como pelos trabalhadores, precisam de novos arranjos e posturas empresariais, interempresariais e interinstitucionais capazes de suplantar os obstáculos até então existentes.

1.1 PROBLEMÁTICA DA DISSERTAÇÃO

Pode-se sintetizar a problemática explorada no presente trabalho de Dissertação de Mestrado com as seguintes interrogações:

Qual a contribuição da Teoria do Agir Comunicativo no estudo sobre o Capital Humano? O Capital Humano representa uma vantagem produtiva dentro da atual sociedade do conhecimento? É a aprendizagem a estratégia ideal para dinamizar o potencial representado por esse Capital Humano?

Estas questões inquietam pensadores de todo o mundo. Vive-se em uma época de mudanças econômicas radicais e decisivas.

Compreender as atuais transformações é condição *sine qua non* para permanecer como ator no palco econômico da história mundial. Saber ler os novos paradigmas e responde-los com eficiência e eficácia aos seus desafios é essencial.

Em resposta a essa problemática, procurar-se-á comprovar a hipótese de que: o Capital Humano é um elemento estratégico fundamental para que uma empresa se torne competitiva na economia globalizada e que a Teoria do Agir Comunicativo nos oferece elementos essenciais para tornar a empresa mais competitiva no mercado.

1.2 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar que a Teoria do Agir Comunicativo de Habermas poderá contribuir no sentido de compreender a importância do Capital Humano como elementos estratégicos nas organizações.

Para se entender o objetivo geral são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as principais características da sociedade do conhecimento;
- Analisar o conceito de Agir Comunicativo de Habermas;
- Apresentar o capital humano como uma das maiores vantagens competitivas nos negócios.
- Descrever as manifestações do capital humano e seu gerenciamento como prioridade para uma empresa realizando um estudo de caso.

1.3 LIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO

Como forma de dotar a presente pesquisa da necessária objetividade, todas as informações pesquisadas, referem-se à importância dos profissionais que trabalham como gestores do Capital Humano constituindo um dos segmentos profissionais com dificuldades para definir ou identificar os supostos básicos a partir dos quais entendem e justificam suas ações individuais e coletivas.

Algumas limitações foram encontradas na elaboração desta dissertação: a não possibilidade de gravar as entrevistas; a dificuldade de marcar entrevistas com os gerentes da organização pesquisada e a quase impossibilidade de entrar em contato com os funcionários de determinados setores da empresa para a realização de um questionário.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.

A Dissertação está estruturada em quatro capítulos. A presente Introdução compreende a descrição dos aspectos metodológicos-científicos usuais de trabalhos de pesquisa de pós-graduação.

O capítulo 2 estrutura-se o Estado da Arte onde encontra-se a base teórico-empírica que fundamenta a pesquisa. Procura-se, em primeiro lugar descrever a Sociedade do Conhecimento; em segundo lugar descreve-se a teoria da ação comunicativa de Habermas neste contexto da era do conhecimento. Num terceiro momento analisa-se o capital humano como elemento estratégico nas organizações.

O capítulo 3 refere-se a descrição do procedimento Metodológico usado na elaboração da presente dissertação.

O capítulo 4 abrange a Análise dos Dados da Entrevista e do Questionário.

2 ESTADO DA ARTE

O presente capítulo analisará o consenso dos teóricos em relação a sociedade do conhecimento. Destacará as principais características-chave de quatro sociedades básicas. Procurará destacar a Sociedade do Conhecimento levando em consideração as seguintes variáveis: tecnologia, economia, sistema social, sistema político e o paradigma que fundamenta a sociedade do Conhecimento.

Busca-se uma aproximação com a teoria do agir comunicativo de Habermas onde destaca-se a fundamentação básica da teoria da ética da argumentação, a proposta de Habermas através dos princípios básicos da Teoria da Ação Comunicativa, os modelos de racionalidade e o Capital Humano como elemento estratégico destacando os desafios do capital humano e as novas competências gerenciais.

2.1 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Hoje, é consenso entre muitos teóricos de que a era industrial se esgotou e que a sociedade do conhecimento emergiu como uma nova modalidade econômica-social (DRUCKER, 1976).

Desde meados da década de 60 até hoje, temos vivenciado o mais rápido período de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais da história. E mais do que isso, os próximos 25 anos nos prometem novas mudanças ainda mais rápidas, repletas de turbulências e tensão. Nesse período, grandes empresas que levaram um século para ser construídas desapareceram em um ano. Países em que ninguém mais acreditava começam a emergir como novas forças na economia mundial. (...) Os avanços tecnológicos nos computadores, comunicações, materiais e biotecnologia proliferam a uma velocidade cada vez mais crescente. Estas mudanças vêm surgindo de uma profunda transformação na economia global. Enquanto os países do Terceiro Mundo passam pelo processo de industrialização, as economias desenvolvidas da Europa Ocidental, América do Norte e Japão são rapidamente transformadas em economias pós-industriais baseadas em conhecimentos. (GRAWFORD, 1994:15).

Investimentos para desenvolver recursos essenciais não são despesas; constituem aquilo que será necessário para assegurar vantagem com o tempo. O aprender a conhecer, a fazer, a conviver e o aprender a ser são as habilidades e competências principais no mercado competitivo.

Essas habilidades e competência nos orientam a compreensão do escopo da transformação que está ocorrendo no mundo e nos ajudará a prosperar no próximo século. Tais competências abrangem métodos para envolver e inspirar as pessoas, evoluir as equipes e as alianças.

Estas competências parecem transcender as formas tradicionais e atingir a essência do que é preciso para ser um líder de mercado em constante evolução. Da estratégia de mercado e da tecnologia da informação às alianças globais e estratégicas, a arte da previsão tem sido bem mais complicada e incerta hoje. O quadro 2 caracteriza a Evolução da Economia Mundial.

Partindo do quadro anterior podemos observar que o mundo experimentou duas profundas mudanças na base da economia e da estrutura social. Na primeira grande etapa do desenvolvimento econômico, os homens passaram de uma economia tribal de caça e coleta para uma economia agrícola. Esta transição começou há aproximadamente 8000 anos e hoje está quase totalmente completa em todo o mundo, exceto em algumas poucas sociedades primitivas em áreas como, por exemplo: Bacia Amazônica e Nova Guiné. Na Segunda grande etapa, os homens passaram da economia agrícola para a economia industrial. Esta etapa teve início na Grã-Bretanha há aproximadamente 250 anos e difundiu-se pela Europa Ocidental, América do Norte e Japão no século XIX. Desde a Segunda Guerra Mundial, a industrialização tem se difundido de maneira extensiva pela Ásia e partes da América Latina.

A Terceira etapa da história e social dos homens é o desenvolvimento da economia e da sociedade baseada nos conhecimentos. Este processo começou nos Estados Unidos há aproximadamente 25 anos e, atualmente, está disseminando-se rapidamente tanto nos Estados Unidos como no resto dos países industrializados desenvolvidos do mundo – Canadá, Europa Ocidental e Japão. Suas variáveis críticas e fundamentais são informação e conhecimento. Analisaremos a forma dominante de economia e a direção para a qual esta economia está movendo-se.

QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS-CHAVE DE QUATRO SOCIEDADES BÁSICAS.

	SOCIEDADE PRIMITIVA →	SOCIEDADE AGRÍCOLA →	SOCIEDADE INDUSTRIAL →	SOCIEDADE DO CONHECIMENTO
Tecnologia	Energia: energia humana Materiais: peles de animais, pedras Ferramentas: mínimas para cortar/moer (normalmente feitas de pedra) Métodos de produção: nenhum Sistema de transporte: caminhar Sistema de comunicação: voz humana	Energia: natural (humana, animal, vento) Materiais: recursos renováveis (árvores, algodão, lã) Ferramenta: força muscular humana ampliada (alavancas e guinchos) ou forças naturais dirigidas (navegação, roda d'água) Métodos de produção: artesanato Sistema de transporte: cavalo, carroça, barco a vela Sistema de comunicação: manuscrito	Energia: combustíveis fósseis (óleo, carvão) Materiais: recursos não-renováveis (metais, etc.) Ferramentas: máquinas para substituir a força humana (motores) Métodos de produção: linha de montagem e partes intercambiáveis Sistema de transporte: barco a vapor, ferrovia, automóvel e avião Sistema de comunicação: imprensa, televisão	energia: natural (sol, vento), nuclear Materiais: recursos renováveis (biotecnologia), cerâmica, reciclagem Ferramentas: máquinas para ajudar a mente (computadores e eletrônica relacionada) Métodos de produção: robôs Sistema de transporte: espacial Sistema de comunicações: comunicações individuais ilimitadas através de meios eletrônicos
Economia	Coleta, caça ou pesca	Economia local descentralizada e autosuficiente cuja atividade econômica central é a produção e o consumo de alimentos, sem atividades de mercado significativas simples divisão do trabalho em função da comunidade, com poucos e bem definidos níveis de autoridade (nobreza, sacerdotes, guerreiros, escravos e servos) A terra é o recurso fundamental da economia	Economia de mercado nacional cuja atividade econômica e a produção de bens padronizados, tangíveis com divisão entre produção e consumo divisão complexa de mão-de-obra baseada em organizações com vários níveis hierárquicos Capital físico é o recurso fundamental	Economia global integrada cuja atividade econômica central é a provisão de serviços de conhecimento com maior fusão e entre produtor e consumidor organizações empreendedoras de pequeno porte cujos membros têm um ganho diretamente Capital humano é o recurso fundamental
Sistema Social	Pequenos grupos ou tribos	Esquema familiar estratificado com definições claras das funções em virtude do sexo Educação limitada à elite	Família nuclear com divisão de papéis entre os sexos e instituições imortais que sustentam o sistema Os valores sociais enfatizam conformidade, elitismo e divisão de classes A educação em massa é completa na idade adulta	O indivíduo é o centro com diversos tipos de família e fusão dos papéis sexuais com ênfase na auto-ajuda e em instituições mortais Os valores sociais enfatizam a diversidade, o igualitarismo e o individualismo A educação é individualizada e contínua
Sistema Político	Tribo unidade política básica na qual os anciãos e o chefe governam	Feudalismo: leis, religião, classes sociais e políticos atrelados ao controle das terras, com autoridade transmitida hereditariamente (regras, aristocráticas); a comunidade local é a unidade política básica	Capitalismo e Marxismo: leis, religião, classes sociais e política são modelados de acordo com os interesses da propriedade e do controle do investimento de capital Nacionalismo: governos centralizados e fortes tanto na forma de governo representativo quanto na forma ditatorial	Cooperação global: instituições são modeladas com base na propriedade e no controle do conhecimento com organizações supranacionais/os governos locais/as principais unidades de governo e a democracia participativa definem as normas
Paradigma	Mundo visto puramente em termos naturais	Conhecimento básico: matemática (álgebra e geometria) e astronomia Idéias centrais: humanidade vista como controlada pelas forças superiores (deuses), religiosidade, visão mística da vida (astrologia) e sistema de valores com ênfase na harmonia com a natureza	Base do conhecimento: física, química Idéias centrais: os homens se colocam como controladores do destino num mundo competitivo com a crença de que uma estrutura social racional pode produzir harmonia num sistema de castigos e recompensas	Base do conhecimento: eletrônica quântica, biologia molecular, ecologia Idéias centrais: os homens são capazes de uma transformação contínua e de crescimento (pensamento com cérebro integrado); sistema de valores enfatizam um indivíduo autônomo numa sociedade descentralizada com valores femininos dominantes

FONTE: CRAWFORD, Richard, 1994, p.18

Na era Agrícola, a terra era fundamental para estabelecer a vantagem estratégica e econômica. Quem controlava a terra eram aqueles que detinham a vantagem econômica. Com o advento da revolução industrial, a vantagem econômica passou para aqueles que controlavam e ocupavam a principal fonte de energia da época: o motor – primeiro a vapor, e mais tarde os motores de combustão interna e elétricas. No entanto, a transição para a sociedade do conhecimento exigirá uma fonte de energia diferente, uma bem mais difícil de cultivar e administrar do que a terra: o capital Humano.

A economia do conhecimento difere de suas predecessoras nos serviços, que são maiores do que a produção de mercadorias, a forma dominante de emprego. É uma economia de processamento de informações no qual computadores e telecomunicações são os elementos fundamentais e estratégicos, pois produzem e difundem os principais recursos de informação e conhecimento. Pesquisa científica e educação são a base da geração de riqueza. A organização econômica e social é centrada na posse da informação do conhecimento e na utilização do capital humano, que significa pessoas estudadas e especializadas.

O sociólogo Daniel Bell (1976, p.55) há muito que se referiu à sociedade pós-industrial e ao papel do saber (com *The Coming of Post-Industrial Society*), a que se seguiu Peter Drucker na área da gestão (logo em 1969 em *The Age of Discontinuity*). A obra deste último, datada de 1993. *A Sociedade Pós-Capitalista*, passou a ser um ponto de referência e a alavanca de uma corrente que tem vindo a ganhar peso neste FINAL DE SÉCULO. Paul Romer, por seu lado, desde 1990, que vem fazendo em conferências e artigos científicos a abordagem, pelo lado da economia, do fenómeno do capital humano.

Os trabalhos de Thomas Stewart na revista *Fortune* (em 1994) deram origem a uma grande azáfama literária em torno do capital intelectual e ele próprio lançaria um best-seller com esse título no ano de 1998. Dois japoneses, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, trouxeram a visão daquelas paragens em *The Knowledge Creating Company*, em 1995. Já este ano de 1999, Willian Halal editou *The Infinite Resource* (naturalmente, o saber).

GARY S. BECKER, economista que ganhou o prêmio Nobel em 1992, declarou na *Business Week* que o capital humano faz parte da riqueza das nações assim como as fábricas, casas, maquinaria e outros bens físicos.

O capital humano, acima e além de todas as outras variáveis, será a peça fundamental da organização do futuro. As organizações de hoje seriam sábios se criticassem seus sistemas e práticas atuais de atrair, desenvolver e reter o capital humano.

De acordo com RIFKIN (1999, p.45), a era industrial foi um momento singular na história mundial caracterizado por força mecânica e velocidade. Os cientistas e engenheiros tornaram-se nossas novas autoridades em quase todos os assuntos importantes. Foi o século da Física e da química.

Ao revestir cada nova tecnologia com neutralidade e inviabilidade, os muitos interesses específicos, quer tem tanto a ganhar com a rápida introdução e aceitação de suas invenções, ficam livres de qualquer responsabilidade quanto a questionar o mérito, sensatez e oportunidade de suas contribuições.

O que deve ser questionado quando uma nova tecnologia se torna disponível para a sociedade é se o poder que vai ser exercido é apropriado ou descomedido, em escala ou alcance.

Se este século que se encerra foi a era da Física, com a energia nuclear ocupando lugar de destaque, o próximo, que apenas se anuncia, pertencerá à biologia, e sua tecnologia mais importante será a engenharia genética.

Bil Gates resume os novos esforços colaboradores entre as ciências de informação e de vida dizendo que: "Essa é a era da informação, e a informação biológica provavelmente é a informação mais interessante que estamos decifrando e tentando decidir como mudar. É tudo uma questão de como e não se podemos". (KING, 1995, p.A5).

Segundo RIFKIN (1999, p.227) toda sociedade é uma expressão organizacional do profundo desejo da humanidade em superar os limites impostos pelo tempo e pelo espaço. O objetivo é sempre o mesmo. Organizamo-nos para nos perpetuarmos, e nosso

sonho é nos organizarmos tão bem que seremos capazes de superar a curta e temporal estadia e experimentar algum tipo de imortalidade terrena.

Enquanto os países do terceiro mundo passam pelo processo de industrialização, as economias desenvolvidas da Europa Ocidental, América do Norte e Japão são rapidamente transformadas em economias pós-industriais baseadas em conhecimentos. Desta nova economia, informação e conhecimento substituem capital físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios: e a inteligência criadora constitui-se na riqueza da nova sociedade. (CRAWFORD, 1994, p.15).

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. Este modelo pode ser utilizado para explicar as democráticas mudanças econômicas, sociais e políticas que vem ocorrendo no mundo.

2.2 APROXIMAÇÃO COM A TEORIA DO AGIR COMUNICATIVO

O capital humano é o ponto central na transformação global. Como afirma CRAWFORD (1994, p.17), as mudanças que vem ocorrendo são tensas e turbulentas para muitas pessoas, mas transformar o mundo numa economia baseada em conhecimento é, provavelmente, o passo com maior probabilidade de sucesso já dado na história do desenvolvimento econômico do mundo. Para a maior parte da população mundial, este desenvolvimento ira melhorar sensivelmente a condição de vida, libertando-as de excessivo trabalho e esforço físico de sobrevivência permitindo que desenvolvam seu potencial humano de maneira plena.

Embora possa parecer muito frio e desumano referir-se a pessoas como capital, é uma realidade. Na Sociedade do conhecimento a Educação é universal e os níveis crescem para as novas áreas de conhecimento que requerem mais treinamento e educação atualizada para sua aplicação. Profissionais universitários e especializados tornam-se o maior grupo empregado.

A depreciação do capital humano está ligada a rapidez com que o conhecimento e a tecnologia se tornam obsoletos, A educação continuada constitui um grande desafio para o capital humano.

O único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com uma aprendizagem contínua e vitalícia, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduos quanto como empregados ou empregadores, numa sociedade em que as pessoas retornam à escola ou são treinados para novas carreiras na meia idade, seminários ocasionais de dois dias serão inadequados. (CRAWFORD, 1994, p.44).

O estudo do conhecimento humano é tão antigo quanto a própria história do homem, tem sido o tema central da Filosofia e epistemologia desde o período grego. O conhecimento também começa a ganhar uma redobrada atenção recentemente. Não só teóricos sócio-econômicos como Peter Drucker e Alvin Toffler chamaram nossa atenção para a importância do conhecimento como recurso e poder gerencial como também um número crescente de estudiosos nas áreas de organização industrial, gerenciamento da tecnologia, estratégias gerencial e teoria organizacional começou a teorizar sobre a administração do conhecimento.

Hoje é consenso de que a criação do conhecimento é a principal fonte de competitividade internacional. DRUCKER (1993, p.69) argumenta que na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção, trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo atualmente. Ele afirma que o fato de o conhecimento ter se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade.

TOFFLER (1990) corrobora a afirmação de Drucker, proclamando que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder, O conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação está se acirrando no mundo inteiro. O conhecimento é o substituto definitivo de outros recursos.

Novo quadro estabelece novas regras de competitividade entre regiões e nações: numa economia tornada global, a competitividade passa a depender mais da capacidade

de gerar conhecimentos e inovações do que de vantagens comparativas clássicas. Neste contexto, vão surgindo novos habitats de inovação (PALADINI e MEDEIROS 1997), como lugares onde são gestadas empresas, parques tecnológicos e tecnópoles.

Este fenômeno recente pode ser compreendido do ponto de vista epistemológico, ou seja, do ponto de vista e da construção do conhecimento como o surgimento de um novo paradigma histórico. Do ponto de vista econômico, a questão dos paradigmas revela-se importante na medida em que influi decididamente nos processos de produção. Como afirmar PALADINI e MEDEIROS (1997):

[...] nenhum fabricante de válvulas se transformou num fabricante importante de circuitos integrados, Por quê? Porque quem é forte num paradigma pode não ter força no próximo paradigma. Quem vive um paradigma dificilmente percebe a sua exaustão e a necessidade de dar o salto para o próximo paradigma. Quem iniciou as fábricas de circuitos integrados foram os pesquisadores das universidades, dos centros de pesquisas, pessoas que trabalhavam no novo paradigma.

Neste sentido, a atenção para com os novos paradigmas em desenvolvimento dentro de uma determinada área é uma atitude recomendável, principalmente em tempos de competitividade acentuada.

Das principais características da sociedade do conhecimento podemos destacar:

- 1) A economia torna-se global, com um mercado mundial dominado por bens e serviços intensivos em conhecimento, ou seja, produtos em cujo custo total é significativa a parcela do trabalho intelectual, ao contrário do mercado doméstico, expandido por guerras.
- 2) A competitividade das empresas e das nações passa a depender mais da educação do povo e de sua capacidade de gerar e de utilizar conhecimentos e inovações, ao invés de se utilizar de mão-de-obra barata e recursos naturais.
- 3) Os estados-nacionais abdicam de parcela crescente de sua soberania e se associam em comunidades de nações, no âmbito das quais as culturas locais emergem como virtuais regiões-estados.

- 4) Os ideais humanísticos e democráticos são valorizados.
- 5) O agravamento dos desastres ecológicos provoca a multiplicação de tratados internacionais para salvaguardar o meio ambiente e impõem restrições às atividades humanas.
- 6) Redes eletroquímicas interativas, com número virtualmente ilimitado de canais de comunicação de faixa larga, associados a sistemas de radiocomunicação, propiciam a toda população, em todos os lugares, um amplo espectro de serviços de telecomunicações e um extraordinário acesso à informação e à troca de opiniões.
- 7) A solução para problemas cada vez mais amplos e complexos exige abordagens interdisciplinares e a sinergia das instituições.
- 8) Os governos passam a agir mais como organizadores do que como executores.
- 9) A população torna-se sofisticada intelectualmente e passa a dispor de maior expectativa de vida e de mais tempo livre, o que implica uma crescente importância das atividades associadas à saúde, à educação, à cultura e ao lazer.
- 10) O perfil dos empregos se modifica: diminuem as oportunidades na agricultura e na manufatura e aumentam os postos de trabalho nos serviços. Paradoxalmente, cresce o desemprego, mesmo entre os profissionais com formação universitária, em decorrência da automação e de outras características da nova era.
- 11) As principais indústrias (bens e serviços) migram de setores como petroquímica, veículo automotores, eletrônica e construção civil para setores emergentes como o Humanware, a sinergia de atividades em áreas como educação, cultura, saúde, artes e lazer e de modernas tecnologias, como por exemplo, o turismo ecológico; os serviços de informações, a convergência das telecomunicações, da informática e do conteúdo da

informação; e a Engenharia do Conhecimento, a sinergia das especializações para, interagir, tentar resolver os problemas de magnitude e complexidade crescentes trazido pela nova era. Nos sistemas tecnológicos do amanhã – rápidos, fluidos e auto-reguladores – as máquinas lidarão com o fluxo de materiais físicos; os homens com o fluxo de informações e percepção. Máquinas irão cada vez mais realizar as tarefas rotineiras; os homens, as tarefas intelectuais e criativas. (TOFFLER, 1994).

A sociedade do conhecimento está permitindo o despontar de um novo cenário na economia mundial:

Houve uma onda de empresas de ponta, voltadas para a Internet, pelas quais o mercado pagou bilhões de dólares na metade dos anos 90, além do esforço igualmente frenético das companhias já estruturadas para explorar a nova fronteira, por meio de fusões, alianças e guerras. As empresas de telefonia e televisão a cabo pretende controlar o fluxo de informações através de cabos, fibras óticas e redes de transmissão por ondas, que alcançaram centenas de milhares de lares e formas do mundo inteiro. As companhias de software almejam fornecer os programas de centenas de milhões de computadores, televisões, telefones e novos equipamentos que se comunicarão em rede. Fabricantes de computadores querem vender seus magníficos hardwares, conglomerados de comunicação que controlam jornais, revistas, programas de televisão, empresas cinematográficas e gravadoras de música querem oferecer as informações que todos estarão procurando. (...) algumas empresas acreditam que podem eclipsar as outras e fornecer tudo – cabos, software, hardware e programação. A corrida pela supremacia já começou. (DERTOUZOS, 1997, p.28-29).

Busca-se inspiração e referência na reflexão filosófica de Jürgen Habermas, especialmente nos estudos que fundamentam a sua teoria da ação comunicativa. Filósofo Alemão contemporâneo, herdeiro da Escola de Frankfurt, Habermas desenvolve uma teoria crítica da sociedade contemporânea a partir de uma crítica dos modos de racionalidade nela encarnados.

Para Habermas, "não é propriamente a razão que está em crise, mas uma forma atrofiada e reducionista de razão que se fez dominante nos últimos séculos". (OLIVEIRA, 1990, p.81-82). Busca resgatar o potencial de criticidade por meio da elaboração de uma teoria ampla da racionalidade.

O projeto iluminista ainda não esgotou suas possibilidades, segundo Habermas. A idéia de libertação, isto é, de sua emancipação, teria um duplo sentido: dominar as

forças da natureza, colocando-as a seu serviço, e superar as escravidões que os homens mutuamente se impuseram, especialmente pela força dos dogmas, das crenças e das ideologias. De acordo com uma análise houve um desenvolvimento desigual entre os dois sentidos propostos: os homens obtiveram um grande domínio tecnológico sobre a natureza, mas não souberam encaminhar devidamente os problemas da convivência da ética e da justiça social; a razão técnico-instrumental floresceu e subjugou a razão prática (ROUANET, 1987, p.341ss; FREITG, 1993a, p.66ss).

Habermas identifica na raiz desse processo a concepção positivista de ciência que, baseada num reducionismo empírico-instrumental, tem-se arvorado dono da racionalidade exaltando as questões dos valores, da ética e da justiça para o âmbito da irracionalidade científica. A alternativa que Habermas encontra é a da construção de uma teoria ampla da racionalidade, capaz de submeter à crítica a concepção positivista, bem como dar conta das questões políticas da convivência humana.

A mudança de Paradigma que Habermas propõe é a de que o parâmetro da racionalidade de crítica deixa de ser o sujeito cognoscente que se relaciona com os objetos a fim de conhecê-los e manipulá-los, passando a ser a relação intersubjetiva que os sujeitos entre si estabelecem a fim de se entenderem sobre algo (HABERMAS, 1992 I, p.499).

O interesse de Habermas é elaborar uma teoria da racionalidade que contemple, além do elemento cognitivo-instrumental, o elemento prático-moral e o elemento estético-expressivo (HABERMAS, 1990b, p.291).

Não houve apenas um avanço da razão instrumental sobre os âmbitos indefinidos, mas uma assimilação dessa como única forma de racionalidade possível. Habermas se propõe resgatar o potencial de racionalidade que emerge de contextos interativos, tal resgate consiste na reconstrução racional do agir comunicativo.

A teoria da ação comunicativa se propõe a "investigar a razão inscrita na própria prática comunicativa cotidiana e reconstruir a partir da base de validade da fala um conceito não reduzido de razão". (HABERMAS, 1989a, p.506).

A racionalidade comunicativa mostra-se atuante no processo de reprodução da sociedade sob o ponto de vista de suas estruturas simbólicas: as tradições culturais, as solidariedades sociais e as identidades pessoais. Com isso o conceito de agir comunicativo torna-se importante. Reprodução no sentido de integração social operada através da reprodução simbólica do mundo da vida.

Habermas propõe em sua teoria crítica que se compreenda a sociedade como unidade constituída de sistema e mundo de vida, contemplando ao mesmo tempo os domínios da razão instrumental e da razão comunicativa. A percepção adequada dos complexos problemas de reprodução da sociedade estaria condicionada, assim, à devida consideração desses dois domínios de racionalidade e das relações que se estabelecem entre as duas formas de interação: a social, mediada por um consenso normativo, e a sistêmica, baseada em conexões funcionais.

A possibilidade de uma perspectiva crítica capaz de identificar e de enfrentar as patologias do mundo atual exige, em todo caso, o parâmetro da razão comunicativa. É esta que deve controlar, em última instância, os processos sistêmicos, colocando-os a serviço das finalidades humanas comunicativamente estabelecidas. A ordem do dia consiste em preservar e ampliar os espaços nos quais a razão comunicativa pode ser cultivada, delimitando-se claramente os espaços de atuação da razão instrumental. (FREITAG, 1993b, p.62).

Nossa intuição quanto à possível fecundidade da reflexão habermasiana para a economia se deve à constatação de que os objetivos gerais da economia se colocam na perspectiva de transformar os recursos em bens e serviços para suprir as necessidades das pessoas.

Nesse sentido queremos propor o espaço do capital humano como espaço privilegiado do agir comunicativo. Acreditamos que a elaboração teórica de Habermas evoca um grande sentido estratégico que, importa ser explicitado.

Este é um trabalho que busca esclarecer o que se expressa como conteúdo normativo da teoria da ação comunicativa, esclarecendo que conseqüências podem resultar desse conteúdo normativo para a práxis na área produtiva.

2.3 A TEORIA DA AÇÃO COMUNICATIVA

Não podemos negar que neste final de século, a filosofia registra o fato auspicioso da extraordinária ascensão da Ética. O debate ético, hoje, está ao alcance de todos os interessados na discussão de problemas morais. A ética ao alcance de todos renasce. Seu desafio é encontrar um ponto de partida novo, abrangente e capaz de interpretar o homem, a terra, e o universo nas suas novas circunstâncias.

Entramos na fase da política Global em matéria de saúde, educação, economia, tecnologia e ecologia. Nesta perspectiva global, em nossos dias a questão central é esta: qual a importância da teoria do agir comunicativo para compreendermos o valor inestimável do capital humano neste final de século?

Temos consciência que para responder esta questão não basta um paradigma ético, limitado ao alcance e de suas premissas. Os modelos religiosos, filosóficos e científicos também são insuficientes quando unidirecionais. Num mundo pluralista como o nosso é preciso que vários paradigmas éticos tentem interpretar os variadíssimos aspectos da realidade.

No entanto, optou-se pela teoria do Agir Comunicativo como um dos paradigmas mais importante nesta virada de milênio.

2.3.1 Teoria Ética da Argumentação

De raiz Kantiana, a teoria da Ética Comunicativa, é liderada por Otto Apel e J. Habermas. Para estes autores, a compatibilização do exercício público da liberdade não se faz pela lei mas pelo diálogo, como lugar da invenção ética.

Inventar a ética não é mero exercício da imaginação, mas esforço para descobrir o princípio mais adequado para responder, da melhor maneira possível, a um problema ético determinado.

As proposições básicas da ética da argumentação são as seguintes:

- a) Os princípios dependem da criatividade dos participantes do diálogo;
- b) Para solucionar problemas éticos concretos adota-se um princípio diretor e não uma teoria global;

- c) O princípio ético diretor resulta do consenso entre todos os interlocutores na discussão do problema;
- d) A solução adotada não passa a ser uma regra definitiva a ser aplicada sempre e por igual.

Na teoria consensual, a argumentação tem peso decisivo. A autoridade dos interlocutores não é tomada em consideração. Aqui vale o antigo adágio segundo o qual a autoridade do interlocutor depende da competência de sua argumentação: *Tantum valente Auctores Quanto Argumenta*. A Ética não se decide pela quantidade de adesões, mas pela quantidade argumentativa. A propriedade da argumentação de um interlocutor vale mais que mil opiniões mal fundamentadas.

Portanto, a ética do consenso argumentativo é qualitativo e nunca quantitativo (estatística) ou autoritária. O consenso é válido para um determinado problema abordado em suas circunstâncias; é sempre provisório, no sentido que deve ser sempre retomado à luz de novas situações e circunstâncias.

A ética argumentativa nunca sacrifica a referência à pessoa, como lugar incondicional da ética. A ética argumentativa supõe que cada participante do diálogo venha com sua cultura, suas convicções e tradições com base nas quais formula sua argumentação ética. Portanto, quanto maior o lastro cultural dos participantes tanto mais valiosa será a solução de um problema.

O Diálogo argumentativo enriquece e amplia a visão dos participantes, que podem romper com um passado estreito e individualista, abrir-se aos problemas gerais da humanidade e descobrir um sentido global na vida sócio-política; as pessoas podem concluir que nenhum problema ético tem solução pontual mas que depende de um contexto amplo que exige princípios gerais estabelecidos pelo consenso de todos os interessados. Então, pelo diálogo argumentativo sobre problemas concretos, os interlocutores se elevam à universalidade dos princípios éticos dos quais partiam os clássicos.

2.3.2 Colocação da Proposta Habermasiana

O projeto habermasiano tem como um dos seus objetivos principais mostrar que questões valorativas podem ser tratadas de forma racional, não arbitrária, onde a superação da dicotomia entre fato e valor se fundamenta na identificação de critérios universais para justificar racionalmente as normas implícitas na estrutura da comunicação, tal como se realiza nos atos da fala.

A partir dos atos da fala, Habermas criou a teoria da ação, que pode ser utilizada (e instrumentalizada) basicamente de três modos:

- 1) Como uma concepção convincente da racionalidade em relação ao discurso cotidiano que permite que se refute toda forma de relativismo como algo incoerente;
- 2) No sentido de que a concepção da racionalidade comunicativa implica conseqüências políticas, isto porque sua perspectiva utópica de racionalização e liberdade está baseada nas condições de socialização dos indivíduos e inserta nos mecanismos lingüísticos de reprodução da espécie humana;
- 3) No sentido de quando a racionalidade é vista como razão instrumental, o potencial da razão comunicativa fica deslocado e distorcido no curso do desenvolvimento capitalista (da modernização capitalista), isto porque o desenvolvimento capitalista está associado a um "padrão seletivo de racionalização".

Desse modo, a Teoria da Ação (Comunicativa) de Habermas se propõe entender a modernidade ocidental sob a perspectiva da racionalidade cultural e societária e os efeitos do processo de racionalização sobre os atores sociais.

- 1) Através da lógica estratégica; do sistema que organiza o mercado e o Estado;
- 2) da lógica da racionalidade comunicativa que permite a organização da solidariedade e da identidade no interior do mundo da vida.

A partir dessa idéia, Habermas traça um diagnóstico dos problemas contemporâneos das sociedades ocidentais através da utilização de um instrumental sociológico, que permite analisar a racionalização enquanto processo de diferenciação interna dos subsistemas da ação estratégica. E, ao mesmo tempo, privilegia a perspectiva dos atores na compreensão dos processos culturais, sociais e políticos. A análise de Habermas sobre a sociedade tem como objetivo de determiná-la enquanto esfera simultaneamente pública e política, cuja explicação da ação social se articularia com o movimento político de defesa da sociedade contra a penetração dos subsistemas em áreas organizadas em torno da reprodução de formas comunicativas de Ação.

Habermas parte do suposto de que o processo de desenvolvimento Capitalista Ocidental permitiu a ocorrência de um mecanismo de diferenciação das estruturas da racionalidade que contribuiu para que as estruturas sistêmicas se tornassem, cada vez, mais complexas em relação ao processo de racionalização comunicativa do mundo da vida.

A partir dessas questões gerais, por nós destacadas, da proposta Habermasiana, os nossos comentários têm o objetivo, ainda que de modo simplificado, destacar aspectos referentes a importância de seu pensamento na compreensão do capital humano.

As principais fontes teóricas de Habermas são: o marxismo (sobretudo de Marx e Lukacs); a filosofia da linguagem desenvolvida pela Escola de Oxford (Searle e Austin); a hermenêutica de Gadamer; o interacionismo simbólico (de Schutz e Goffman); o estruturalismo genético (de Piaget); a teoria dos sistemas de Luhmann; a teoria social de Weber e a teoria da integração social de Durkheim e Parsons.

2.3.3 Princípios Básicos da Teoria da Ação Comunicativa

A teoria da Ação de Habermas parte do suposto de que os homens agem como sujeitos dotados de capacidade de ação e que a concretizam, em conjunto, de acordo com a sua racionalidade (agem em função de uma razão, de interesses, no sentido Weberiano).

A concepção teórica de Habermas está voltada principalmente para a reconstrução das condições existentes (no sentido da totalidade Durkheimiana) pois, os indivíduos, quando socializados, se comunicam através da linguagem e não se tem como evitar o emprego dessa linguagem que está voltada para o entendimento; daí, a razão comunicativa, (HABERMAS, 1993, p.95-112). Portanto, a ação para Habermas expressa a intenção do agente em relação à realidade e quando se afasta de uma relação intencional com a realidade (objetiva, social e subjetiva) perde qualquer conteúdo cognitivo, normativo e expressivo. Nesse sentido, existem quatro tipos básicos de ações:

- 1) a ação estratégica/teleológica é quando as decisões e o comportamento de pelo menos uma pessoa (um agente) são incluídas no cálculo correspondente aos meios e fins;
- 2) a ação normativa é quando a intenção básica é atender as expectativas recíprocas mediante o ajuste de conduta a normas e valores compartilhados;
- 3) a ação dramática é quando o objetivo principal é a auto-representação. Está ligada à projeção de uma imagem pública e a "representação de papéis" (no sentido do interacionismo simbólico de Goffmann). Toda ação dramática é implicitamente estratégica e visa a obter uma resposta determinada de certa audiência;
- 4) a ação comunicativa se dá quando duas ou mais pessoas procuram expressamente chegar a um acordo voluntário de modo a poder cooperar. A ação comunicativa é constituída de sentidos compartilhados e envolve um esforço explícito e concentrado para alcançar um acordo sobre o espectro das reivindicações de validade.

Ao se agir estrategicamente podem-se forçar os outros a contribuírem para determinada meta, no sentido de emitir ordens, ameaças, mentiras e outras proposições manipuladoras.

Para Habermas, a prática cotidiana orientada para o entendimento está permeada de idealizações inevitáveis que permitem ao médium da linguagem

coloquial a reprodução de nossa vida. Essas idealizações estão associadas aos conteúdos normativos encontráveis em nossas práticas das quais não podemos prescindir, porque a linguagem (associada a "visão do mundo") é constitutiva para as formas de vida sócio-culturais. (HABERMAS, 1993).

No mundo da vida, compartilhamos intersubjetivamente um amplo consenso sem o qual a prática cotidiana não poderia funcionar. Portanto, sem esse consenso as pessoas não poderiam agir comunicativamente. O agir comunicativamente realiza-se através da linguagem comum, em um mundo explorado pela própria linguagem, pré-interpretado, em formas de vida compartilhada culturalmente, em contextos normativos, em tradições, rotinas etc. Entretanto, o agir comunicativo não significa a mesma coisa que argumentação, pois, a argumentação se expressa como formas de comunicação inverossímeis, ou seja, são formas de comunicação repletas de pressupostos que sustentam o agir estratégico.

O processo de racionalização do mundo faz com que Habermas faça a distinção entre sistema e mundo da vida. A diferença entre o mundo da vida e sistema refere-se não à distinção lógica entre funções integradas existentes em todas as sociedades como também pelo próprio processo evolucionário estabelecido pela racionalização do mundo da vida (pela lógica prática dos indivíduos). Essa distinção entre sistema e mundo da vida é importante para especificar as esferas da reprodução social (material e simbólica) que designam as funções integradas da sociedade (do sistema e do social) nos diferentes contextos da ação (estratégica e comunicativa). Essa diferenciação (entre mundo da vida e sistema) foi a que estabeleceu as diferenças entre o público e o privado.

O Sistema integra as diversas atividades (da sociedade) no sentido de regular as conseqüências não-pretendidas da ação estratégica por mecanismos de mercado ou burocráticos que limitam o escopo das decisões voluntárias. Em síntese, o conceito de sistema refere-se às implicações funcionais das ações para a reprodução de uma sociedade determinada.

O mundo da vida contribui para manter a identidade social e individual ao organizar a ação em torno de valores compartilhados, de modo a alcançar um acordo sobre aspectos de validade que são passíveis de crítica. Em síntese, o mundo da vida se traduz através de mecanismos pelos quais os agentes sociais chegam a uma compreensão compartilhada do mundo ("Visão de mundo").

A separação entre mundo da vida e sistema ocorre em sociedades estratificadas em classes e organizadas pelo Estado, onde a integração do sistema ao mundo da vida está condicionada à sua própria racionalização. Desse modo, reduz-se, gradativamente, o mundo da vida a um apêndice do sistema (através da racionalidade instrumentalizada). Este mecanismo de redução permite que áreas inteiras (da produção e da reprodução) sejam transferidas para o sistema (o que Habermas chama de geração de valor).

Entretanto, Habermas observa duas tendências contrárias que surgem a partir da generalização do valor: de um lado, a comunicação orientada para o consenso torna-se tão geral na sua aplicação, que toda interação exige, cada vez mais, uma justificação imediata e uma longa negociação. De outro lado, a comunicação pode ser generalizada mediante os meios de comunicação de massa de forma que servem para construir tal tendência.

Desse modo, a comunicação é liberada de perigo constante da disseminação por dois mecanismos: o de condensar a comunicação e o de substituí-la pela ação orientada para o êxodo. Estes mecanismos, por sua vez, possibilitam a aplicação de dois métodos para induzir a aceitação; o da autoridade e o do prestígio. Ambos podem ser empregados para motivar a ação estrategicamente (no sentido empírico) ou consensualmente (no sentido racional). Para Habermas a condensação da ação comunicativa tem vantagens e desvantagens, embora seja indispensável para gerar consenso; ela possui um potencial de abuso manipulativo nas sociedades contemporâneas.

Para Habermas, os problemas do Sistema não são sempre econômicos mas derivados, geralmente, da base social da sociedade. Entretanto, só a sociedade capitalista, através da institucionalização formal, permite um mecanismo baseado exclusivamente no mercado para regular o acesso à propriedade e a distribuição de riqueza.

A distribuição desigual da riqueza, nas sociedades capitalistas, gera novos problemas de conflito de classe. Estes conflitos são contidos por mecanismos de despolitização das relações de classe, onde o Estado garante as condições gerais de produção e de reprodução, através da lei e da ordem que propiciam, de modo sistemático, a educação, transporte, comunicação etc., mas deixam o mercado inviolável, no sentido de "atuar" como mecanismo autônomo de troca e distribuição de bens e serviços.

A função do mercado é liberar a ordem política das pressões em favor da legitimação (no sentido da lei). Assim, a ideologia burguesa oculta a exploração do trabalho através da fachada impessoal dos contratos de trabalho involuntários (no sentido das condições de liberdade universal na troca de equivalentes no mercado). Desse modo, o conflito de classes se desloca da arena politizada da interação social para o domínio não-normativo e impessoal das transações do mercado. Descolando-se, assim, o eixo das relações de produção e de acumulação de capital para a demanda de consumidores (transmutam-se produtores e vendedores de força de trabalho em consumidores de bens e serviços).

A construção teórica sobre o mundo da vida Habermas fundamenta-se em Weber em dois aspectos:

- 1) Em relação à questão da diferenciação entre "âmbitos culturais independentes", onde a ciência, o direito, a moralidade e a arte constituem práticas culturais independentes, cada uma é regulada por seus princípios próprios e específicos. Este processo de autonomização envolve, segundo Habermas, a "racionalização das imagens do mundo". Há uma desfeiticização do mundo na medida em que se separa natureza da cultura e se traça uma distinção entre mundo físico, governado por leis causais e o mundo humano, permeado de significados e propósitos. Nesta distinção, a natureza deixa de ser uma projeção das preocupações humanas. Este processo de racionalização implica a formalização da mesma razão. Segundo Habermas, a racionalidade já não consiste em certas idéias substantivas, senão nos procedimentos que sustentam as idéias e estão implícitos em todo ato de fala.

- 2) A modernização implica uma segunda forma de diferenciação que se estabelece entre sistema e mundo da vida. É condição necessária para o desenvolvimento do capitalismo que a integração sistêmica se desprenda da integração social, como vimos. A reprodução da sociedade depende, cada vez mais, do surgimento de "mecanismos sistêmicos que estabilizam plexos de ação não pretendidos mediante um entrelaçamento funcional das conseqüências da ação".

Levando em consideração os pressupostos teóricos da Teoria do Agir Comunicativo de Habermas, devemos neste momento, esclarecer de uma forma mais aprofundada os modelos de racionalidade, partindo da concepção de Habermas.

2.4 MODELOS DE RACIONALIDADE

Os modelos de racionalidade remontam às duas relações fundamentais em que o homem se envolve ao realizar suas ações: as relações com a natureza e as relações com os outros homens. Com a natureza a relação é de conhecimento e de domínio; com os outros homens a relação tem a característica básica de uma interação simbolicamente mediada. (OLIVEIRA, 1989a, p.15-16).

A noção de "racionalidade" emerge exatamente dessa capacidade de o homem agir sobre a natureza e de interagir com os outros. Na realidade somente às pessoas atribuímos o predicado de racionais ou de irracionais, e isso tão-somente sob o ponto de vista do que falam ou do que fazem. Interagindo pela fala ou agindo pela intervenção na natureza, as pessoas podem comportar-se de forma mais ou menos racional.

O que determina a racionalidade de uma fala ou de uma ação? Percebemos em primeiro lugar que há uma estreita relação entre racionalidade e saber, mas Habermas argumenta que a racionalidade diz respeito nem tanto ao saber em si ou à sua aquisição, e sim à forma como os sujeitos capazes de linguagem e de ação fazem uso desse saber (HABERMAS, 1992i, p.24).

Sendo que o critério de racionalidade está na forma como os sujeitos fazem uso do saber encarnado em suas ações e manifestações simbólicas, podemos chamar de

racional o sujeito que é capaz de fundamentar a convicção que motiva sua ação ou sua fala e que, em princípio, sempre é susceptível de crítica. Assim, tanto nas suas ações sobre a natureza como nas suas manifestações simbólicas, um sujeito pode ser considerado racional à medida que age de modo intencional, isto é, persegue um sentido motivado e fundamentado.

No caso de uma ação sobre a natureza a racionalidade reside na capacidade de o agente dar garantias, a um possível observador crítico, de que sua intervenção alcançará o êxito esperado, isto é, que será eficaz. Já no caso de uma manifestação simbólica a racionalidade reside na capacidade do falante justificar, caso seja questionado por algum interlocutor, que sua opinião é verdadeira, justa ou sincera, ou seja, que ela é válida (HABERMAS, 1992i, p.28).

A análise das ações do homem sobre a natureza explicita um conjunto de regras técnicas fundamentais num saber empírico que aponta para as condições necessárias a uma intervenção, eficiente do ponto de vista causal, no mundo dos estados de coisas existentes". (HABERMAS, 1990a, p.70). Como essas regras técnicas enfatizam a busca dos fins previamente definidos sob determinadas condições, temos aí o modelo de uma racionalidade cognitivo-instrumental.

A análise das manifestações simbólicas por sua vez revela a operatividade de um conjunto de normas que aponta para as "condições de validade exigidas para atos de fala, por pretensões de validez, que se manifestam através de atos de fala, e por razões para o resgate discursivo dessas pretensões". (ibid.). Nas manifestações simbólicas os sujeitos estabelecem expectativas recíprocas de comportamento visando à compreensão e ao reconhecimento de convicções. As normas se orientam para a construção da vida intersubjetivas, configurando o modelo de uma racionalidade comunicativa.

Segundo Habermas (1992, p.27) se tomarmos como modelo as ações do homem sobre a natureza, em que há a utilização de um saber (convicção) não-comunicativo, estaremos optando por um conceito de racionalidade cognitivo-instrumental que tem a conotação de uma auto-afirmação em êxito no mundo objetivo possibilitada pela capacidade de manipular informadamente e de adaptar-se inteligentemente às condições de um entorno contingente.

Mas se tomarmos como modelo as manifestações simbólicas dos homens que encarnam saberes (convicções) intersubjetivamente partilhados, estaremos optando por um conceito de racionalidade comunicativa. Esse conceito aponta para a capacidade de agir sem coações e de produzir consensos mediante a fala argumentativa, com o que os sujeitos da comunicação assegura a unidade do mundo objetivo, a intersubjetividade do contexto em que desenvolvem suas vidas.

Tanto as ações de caráter cognitivo-instrumental como as ações orientadas ao entendimento são comuns e indispensáveis no planejamento estratégico de uma organização. O agir estratégico não pode ser concebido simplesmente como uma manipulação instrumental.

O agir comunicativo resulta da aplicação, em contextos de ação social, do modelo de racionalidade que emana dos processos de entendimento de validade criticáveis. A linguagem aparece com todo o seu potencial de motivar a convicção e de gerar consenso.

O Agir estratégico que resulta somente do modelo da racionalidade que emana dos processos de intervenção na natureza com o fim de uma manipulação com êxito não passa de um meio de transmissão de informações e de influência de uns sobre os outros e sobre a situação da ação, induzindo o comportamento. Neste sentido o capital humano não é levado a sério.

É importante notar que o aspecto cognitivo-instrumental não fica excluído da reflexão habermasiana, mas é integrado como momento particular de uma idéia de racionalidade mais ampla. A racionalidade comunicativa tem essa maior amplitude e, é um conceito mais rico, porque a linguagem permite que se estabeleça um entendimento não só acerca de objetos dos quais se possa predicar a verdade, mas também sobre normas e vivências que podem ser justas ou sinceras. Com isso, além do elemento cognitivo-instrumental a racionalidade comunicativa permite integrar também os elementos prático-moral e estético-expressivo (HABERMAS, 1990b, p.291).

O conceito de ação comunicativa, que introduzimos ao longo deste capítulo, requer uma explicitação em termos pragmáticos, ou seja, é preciso mostrar como o capital humano pode ser considerado como um elemento estratégico na organização.

2.5 O CAPITAL HUMANO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO

Todos os seres humanos possuem valor intrínseco. A noção de capital humano surgiu recentemente. Humano do latim *hominem* (para humanos) está relacionado a pessoas. Determina nossa espécie: ser humano é uma pessoa. Capital do latim *caput* (para cabeça) tem muitas interpretações. No uso comum significa o primeiro, maior ou melhor. Na contabilidade moderna, denota lucro líquido – os ativos restantes de um negócio após todos os passivos serem deduzidos.

A noção de capital humano se desenvolveu rapidamente nos últimos séculos como mostra o quadro 3.

QUADRO 3 - DESTAQUES DA HISTÓRIA DO "CAPITAL"

1611	Randle Cotgrave define "capital" como a riqueza possuída por um indivíduo.
1776-1790	Adam Smith e Edmund Burke escrevem sobre o "capital social" de uma empresa e sobre a importância de começar um empreendimento ("comércio") com "capital".
1793	Jeremy Bentham estende a noção de capital dos níveis individual e empresarial para o nacional.
1867	Karl Marx afirma que todo valor vem da mão-de-obra.
1911	As idéias de Frederick Taylor compartmentam o trabalho, reduzindo seu valor percebido.
1979	Theodore Schultz e Sir Arthur Lewis recebem o Prêmio Nobel de Economia por seu trabalho pioneiro sobre capital humano.
1998	Em um obituário do Chicago Tribune , Theodore Schultz é aclamado como "o pai do capital humano". A noção de capital humano ganhou bastante reconhecimento, com quase dois milhões de sites sobre o assunto na Internet.

FONTE: FRIEDMAN, Brian, 2000, p.16

No contexto econômico, a palavra capital significava riqueza em nível individual. RANDLE COTGRAVE (1611) em seu dicionário define capital como "riqueza, valor; uma propriedade; substância essencial ou principal de um homem". A partir do séc. XVII, o tema saiu da esfera individual para a organizacional. Capital passou a significar recursos utilizados para lançar um empreendimento.

A noção de capital transferiu-se da esfera empresarial para o, ainda maior, domínio da nação. O economista Jeremy Bentham, em *Emancipation*, 1793, fala sobre o capital como meio circulante na nação: "Em proporção à quantidade de capital que um país tem disponível, será ...a quantidade de suas transações comerciais".

No início do século XIX, o termo se ampliou de dinheiro ou título mercantil para significar o próprio valor. Capital passou a significar uma unidade de valor vinculada ao trabalho empreendido para criá-la. Esse vínculo entre dinheiro e trabalho abalou a Europa devido ao livro de Karl Marx (1867), o *Capital*. Nesta obra Marx argumentou que a força de trabalho era a fonte de todo valor e que os investimentos em terra ou tecnologia apenas transferiam valor, mas não o adicionavam. Ele propôs o comunismo como um sistema econômico.

Enquanto Marx declarou este princípio, a Revolução Industrial forçava uma visão completamente diferente no mundo capitalista – a de que os seres humanos eram indispensáveis e intercambiáveis; que eram um meio necessário para um determinado fim.

Foi nesse período árido que a noção de "recursos humanos" surgiu. Percebemos que desde os sistemas de valor do século XIX, os industriais focalizavam novos meios de engenharia e produção, a função das pessoas e o trabalhador em geral não eram muito valorizados. Os funcionários eram tratados como parte da produção e o pessoal, como empregados de estoque.

Os gerentes seniores de hoje praticaram o planejamento estratégico nos anos 70, a gestão da qualidade total (TQM), nos anos 80 e a reengenharia nos anos 90. Cada um desses movimentos trouxe contribuições significativas para o desempenho corporativo. Poderiam ter tido melhores resultados caso tivessem assumido o valor do capital humano por completo. Os recursos humanos, em cada um desses movimentos, eram analisados como um meio intercambiável ou mesmo indispensável para algum fim maior: domínio de mercado, maior qualidade de serviços e produtos ou processos mais eficazes. Temos certeza de que as empresas não podem alcançar resultados positivos ou duradouros a menos que aprendam também a gerenciar e aumentar o valor de seus funcionários como força de trabalho.

Michael Hammer e James Champy tiveram a brilhante idéia de acrescentar o elemento humano que faltava nas atuais seqüências de reengenharia: revolucionando a empresa (1993). Ao revisar e reestruturar as empresas em relação à mudança no serviço ao cliente, os adeptos da reengenharia melhoraram sua eficácia e desempenho

financeiro. Champy inicia o livro "gerenciamento de reengenharia" a ordem para a nova liderança", 1995, afirmando que a reengenharia está com problemas. Os gerentes resistem em aplicá-las. Segundo o autor a própria gerencia, não apenas as empresas, tem que passar por uma reengenharia.

As empresas necessitam perceber que os seres humanos em seu trabalho não são apenas pessoas movimentando ativos – eles próprios são ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da corporação. São ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado com o tempo, e não ativos inertes que perdem valor. Com certeza são os mais importantes de todos os ativos. Os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los formam uma parte principal do valor de qualquer empresa – tanto quanto ou mais do que outros ativos, como dinheiro, terras, fábricas, equipamentos e propriedade intelectual. O valor da empresa e, portanto, o valor para o acionista (o valor das ações de uma empresa) podem ser depreciados quando o capital humano é mal gerenciado.

Idéias como estas têm sido, até o presente momento, pouco valorizadas. Percebe-se que neste novo paradigma a brilhante valorização do humano está emergindo a cada ano que passa na forma de capital humano. Já é praticamente consenso que a maneira antiga de gerenciar esses recursos não servem mais ao propósitos das organizações modernas.

2.5.1 Desafios do Capital Humano

Percebe-se dois grandes desafios do capital humano no atual contexto econômico que estamos vivendo. O primeiro desafio são as limitações dos sistemas de medição e contabilidade. Já argumentamos anteriormente que a noção de capital é uma noção de contabilidade, apesar de não haver nenhuma norma de medição de seu valor. O capital humano permaneceu como conceito muito vago, em vez de uma ótima ferramenta. Temos consciência de que novos princípios devem ser objetivos de muitos anos de diálogo e aperfeiçoamento. Enquanto não há um consenso geral, as empresas

desenvolvem relatórios e medições de seu capital humano de maneira voluntária em seus demonstrativos financeiros.

O segundo grande desafio dizem respeito as limitações na perspectivas e no motivo gerenciais. Os gerentes consideram difícil avaliar o capital humano em sua própria organizações porque constituem uma parte vital desse capital. A mudança é difícil para qualquer pessoa. Percebemos que os gerentes têm que promover o conceito de capital humano ou sucumbir com a sua chegada.

O site da Amazon na Internet relaciona mais de 200 livros que tratam do assunto. O banco de dados Lexis-Nexis (também na Webe) relaciona mais de 400 artigos sobre o assunto. De acordo com o método de busca Netfind, a expressão "capital humano" aparece em quase dois milhões de websites no mundo.

Temos a certeza de que o Capital Humano hoje é um conceito em busca de um contexto. Esse contexto esta paulatinamente surgindo. Os pesquisadores estão começando a fornecer segurança quantitativa de que os investimentos em recursos humanos se pagam.

Em 1979, o Prêmio Nobel de Economia foi dado a Theodore Schultz, da Universidade de Chicago, e a Sir Arthur Lewis, da Universidade de Princeton, por suas teorias revolucionárias sobre custo de mão-de-obra. Seus textos contestaram a antiga idéia de um suprimento uniforme da mão-de-obra. A mão-de-obra pode ser escassa ou abundante – e, em algumas economias, ilimitadas, dizem o que afeta seu custo. A disparidade entre nações desenvolvidas, com seus suprimentos limitados de mão-de-obra, e nações menos desenvolvidas, com seu suprimento ilimitado, criou um tipo de colonialismo econômico moderno. Schultz e Lewis escreveram muitos documentos que exploram as implicações desses dinâmicas.

O obituário de Chicago Tribune, de 28 de fevereiro de 1998, aclamava Schultz como "o pai do capital humano". Em 1992, Gary Stanley Becker ganhou o prêmio Nobel de Economia por suas teorias sobre o capital humano, ajudando a manter o interesse em relação ao conceito. Uma escala do crescimento de artigos sobre o assunto foi montada, e continua até hoje. A cada ano, o número dobra os registros anteriores. (veja o quadro 3). A

maioria dos artigos tratam de questões macroeconômicas de políticas nacionais relativas à educação ou de mão-de-obra. Geralmente em contextos restritos. Alguns utilizam uma visão micro econômica que poderia ajudar uma empresa e seus gerentes, A essência dos artigos macroeconômicos é de que é melhor investir em capital humano do que reduzi-lo ou substituí-lo.

O quadro 4 nos mostra que ultimamente muitos pesquisadores tiveram sucesso ao descobrir as correlações entre investimentos em capital humano e desempenho da empresa. A Lexis-Nexis contabiliza vários artigos de periódicos escritos em inglês que mencionam "capital Humano" oito vezes ou mais, desde 1990. As estimativas baseiam-se em padrões de crescimento. A Lexis-Nexis não parou de acumular artigos dos anos estimados.

QUADRO 4 - CRESCIMENTO DO CONCEITO DO CAPITAL HUMANO

1990	5
1991	10
1992	20
1993	54
1994	53
1995	78
1996	89
1997	95
1998	100+

FONTE: FRIEDMAN, Brian, 2000. p.24

O quadro 5 nos apresenta marcos importantes na pesquisa sobre o capital humano nos últimos cinco anos.

QUADRO 5 - MARCOS NA PESQUISA SOBRE CAPITAL HUMANO

CASCIO (1995)	Demonstrou os efeitos negativos do downsizing em massa.
HUSELID (1995)	Descobriu índices mais baixos de <i>turnover</i> de funcionários, maiores vendas por funcionário e maiores quocientes preço de ação/valor contábil em empresas que mantinham programas de desenvolvimento e motivação dos funcionários.
BILME (1996)	Encontrou uma forte correlação entre melhoria de retornos aos acionistas e investimentos em programas tradicionais e "empreendedorismo interno", ou " <i>intrapreneurship</i> ".
WELBOURNE e ANDREWS (1996)	Demonstraram maiores índices de sobrevivência pós-IPO (pós-oferta pública inicial) em empresas que investem em capital humano.
O FAMILIES AND WORK INSTITUTE (1998)	Vinculou satisfação no emprego e lucros da empresa com o apoio no local de trabalho, incluindo flexibilidade, políticas voltadas para a família e outros fatores.

FONTE: FRIEDMAN, BRIAN. 2000, p.25

O conceito de capital humano se desenvolveu gradualmente por séculos, apesar da contínua fidelidade a idéias antigas, vimos um crescimento gradual dos comentários e pesquisas acerca desse assunto e a descoberta de que os investimento em capital humano resultam em maiores retorno aos acionistas.

A teoria do agir comunicativo nos deixa claro que o alto valor do capital humano é uma matéria econômica difícil e urgente dentro deste contexto da sociedade do conhecimento. Neste sentido a tendência, devido a crescente importância e escassez do capital humano e a plenitude do capital financeiro, as empresas em todo o mundo apresentarão uma tendência natural de utilizar capital financeiro para obter e alcançar seu capital humano.

Segundo REICHEID (1996, p.10) alguns executivos estão chegando à conclusão de que as corporações do futuro – na sociedade pós-capitalista – precisarão funcionar mais como tribos nômades, armando suas tendas em qualquer lugar, e menos como agricultores morosos, presos a um local e a uma única competência essencial. Essa pode ser uma resposta razoável para a crescente desordem do mundo dos negócios. E o quadro que surge da flexibilidade dinâmica e da energia ousada pode ser muito atraente. Mas considere o reduzido progresso das tribos nômades em comparação com as grandes civilizações e suas instituições duradouras, suas ciências e cidades, sua habilidade de lidar com a mudança de maneira estável.

Percebe-se que quando a noção da teoria do agir comunicativo não é considerada, o valor das empresas pode sofrer quando o capital humano é mal gerenciado. A compreensão da ética argumentativa nos faz perceber que para dar valor às pessoas, as empresas devem ir além da noção de recursos humanos e em direção à noção de capital humano, uma noção que vê as pessoas não como recursos perecíveis a serem consumidos, mas como um bem de valor a ser desenvolvido, um elemento estratégico. A noção dominante de estratégia e como vinculá-la ao capital humano analisaremos a seguir.

Partindo do reconhecimento da centralidade da noção de estratégia para os estudos organizacionais, Whipp (1996, p.261-275) alerta para a necessidade de se dissecar as camadas de significados que a palavra estratégia e seus usos têm portado.

Tal esforço torna-se mais pungente pelo fato de que o uso do termo estratégica e de seu adjetivo estratégico tem se estendido muito além do circuito da administração, passando a fazer parte da fala popular. Milenar no contexto militar, a noção de estratégia tem sido genericamente utilizada de forma direta e com conotações positivas para exprimir a relevância do projeto em questão e a grandiosidade dos objetivos, e para sugerir um senso de raciocínio e planejamento coerentes. No círculo acadêmico, utilizada às vezes como um modismo, às vezes como uma palavra-chave, ela é empregada por todas as disciplinas na tentativa de enfatizar a importância de seu objeto de estudo.

Em sua análise, Whipp, demonstra que estratégia não é apenas uma técnica ou um corpo de conhecimentos, mas essencialmente um discurso. Tal constatação advém de análises efetuadas com o instrumental da teoria lingüística e que revelam que

a própria língua, símbolos e trocas em torno do tema da estratégia tem importantes resultados. Estratégia é um mecanismo de poder. As pessoas nas organizações podem ser identificadas conforme sua participação no discurso da estratégia e nas práticas a ele relacionadas. (WHIPP, 1996, p.263).

Percebe-se que a inabilidade de abraçar o discurso da estratégia tende a acarretar perda de status e influência. Nos EUA, a força da Escola da Administração e o poder das corporações têm fortalecido essa abordagem. A Noção dominante de estratégia apoia-se na visão racional da administração e pressupõe a possibilidade de pleno conhecimento e conseqüente domínio do ambiente.

A tradução da noção de estratégia para o comércio (negócios) ocorreu através do tema da competição (WHIPP, 1996, p.263). Logo, o uso do termo Capital humano como elemento estratégico para denotar um instrumento de aumento do poder de competição das organizações é natural e legítimo. Porém, por implicar um decréscimo do controle direto e um distanciamento do padrão de processo decisório racional pretendido nas estruturas hierárquicas individualizadas em função do compartilhamento de atividades críticas, a visão do capital humano como elemento estratégico, parece constituir um paradoxo em relação à noção dominante de estratégia cuja a fundamentação é unicamente a racionalidade instrumental.

A teoria da ação comunicativa possibilita uma efetiva participação em redes e acelera o processo de aprendizagem, o que permite a melhoria contínua do ajuste organização-ambiente. Não é nosso objetivo aprofundarmos o estudo sobre alianças estratégicas, mas observamos que os estudos sobre alianças estratégicas tem aumentado em diversidade de abordagens. Apresenta-se como um instrumento alternativo altamente flexível, cuja eficácia é determinada por uma série de contingências.

Ao realizar um estudo sobre o capital humano como elemento estratégico percebe-se que os acordos cooperativos são estratégias de ajuste e significam um rompimento com a visão da empresa como uma ilha de fronteiras bem delimitadas e pouco permeáveis. O clássico enfoque dicotômico da análise da economia capitalista, mais precisamente da atividade industrial, em termos da divisão do trabalho entre a empresa em um extremo e o mercado no outro não condiz com a realidade. Embora as empresas contribuam sendo teoricamente descritas como unidades autônomas com limites bem definidos, na prática elas inserem-se em uma densa rede de inter-relacionamentos e arranjo, ao mesmo tempo competitivos e cooperativos. O intrincamento e a ramificação desses arranjos é tal que tem sido afirmado que, mais do que a habilidade de um economista, a missão de desembaraçá-los requer habilidades de um genealogista. (RICHARDSON, 1994, p.23-24).

Nesse emaranhado, além da tecnologia, o capital humano é um dos elementos centrais. Essa centralidade advém das transformações ocorridas, de forma mais intensa a partir da década de 70, nas relações entre ciência, a tecnologia e a atividade industrial.

Os acordos cooperativos são estratégias de ajuste e significam um rompimento com a visão da empresa como uma ilha de fronteiras bem delimitadas e pouco permeáveis. A reação contrária à organização individual pode ser atribuída a uma série de fatores, entre os quais a crescente complexidade da competitiva na área dos negócios, acirrada pelas chamadas tecnologias de encolhimento do tempo e do espaço, apresenta-se como a mais destacável. A turbulência imposta pela revolução tecnológica tem forçado as organizações a rever os paradigmas pelos quais norteavam-se desde o início do século. As novas estratégias privilegiam a formação de redes de

inter-colaboração que visam aumentar o desempenho corporativo no mercado global que, na realidade, é constituído de muitos mercados individuais, cada um deles com nuances próprias. (KOEPLER, 1989, p.50).

Essa faceta da globalização impõe um paradoxo: maior internacionalização implica maior conhecimento da singularidade regional. Daí a relevância de se adotar estratégias globais e parceiros locais. Alianças estratégicas internacionais constituem uma resposta a esse desafio.

Por meio da consideração do capital humano como elemento estratégico, as organizações podem não apenas superar problemas que de outra forma seriam considerados intransponíveis, mas também adquirir as competências centrais complementares necessárias a sua sobrevivência.

Entre a formação de alianças como estratégias de competitividade, o papel da tecnologia e de sua transferência, o paradigma de redes, o Capital Humano é essencial quando analisado como elemento estratégico para a competitividade da organização neste contexto atual.

2.5.2 Novas Competências Gerenciais

Neste contexto surge a necessidade de novas competências gerenciais. RHINESMITH (1993) propõe a noção de um ciclo de aprendizado de competência global, relacionando mentalidade, características pessoais e competências. Mentalidade são modos específicos de abordar o mundo e se relaciona com as características pessoais. O autor argumenta que o relacionamento de mentalidade e características pessoais representa o lado ser da gestão, enquanto as competências se referem ao lado fazer, devendo ser entendidas como a capacidade específica de executar a ação em um nível da habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado.

Uma competência é desenvolvida pelo fluxo constante entre mentalidade, prática e tarefa. Mentalidade não é competência; esta só se estabelece quando a mentalidade é transformada em comportamento. Do mesmo modo, característica não é competência. O quadro 6 mostra mentalidades, características pessoais e competências.

QUADRO 6 - MENTALIDADES, CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

MENTALIDADES	CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	COMPETÊNCIAS
Considerações da imagem maior	Conhecimento	Gerindo a competitividade
Aceitação das contradições	Conceitualização	Gerindo a complexidade
Confiança no processo	Flexibilidade	Gerindo a adaptabilidade
Valorização da diversidade	Sensibilidade	Gerindo equipes
Fluidez na mudança	Julgamento	Gerindo a incerteza
Busca por ser aberto	Reflexão	Gerindo o aprendizado

FONTE: Extraído de Vergara e Branco (1995, p.63)

Segundo Vergara e Branco (1995), Rhinesmith apresenta então as seguintes competências:

Gerir a competitividade

É a capacidade de coletar informações relativas a pessoal, capital, tecnologia, fornecedores, processos ou oportunidades de mercado, numa base global, e de saber utilizá-las. Essa competência aponta para a expectativa de atuação dos gerentes para além das fronteiras organizacionais, antecipando-se a fatos e tendências e revelando orientação efetiva para o equilíbrio de resultados a curto e longo prazos.

A ação do mercado nacional ou internacional, que coloca para as empresas novos patamares de competitividade em termos de especificações e qualidade de seus produtos ou serviços, e de preço, a ação do Estado e suas políticas econômicas e sociais, são os agentes promotores das mudanças.

Mudanças na cúpula diretiva da organização, políticas mercadológicas, financeiras de RH, ou nas formas de organizar a gestão do trabalho podem também provocar mudanças.

Numa organização "qualificante" deve-se pensar no *know how* não como um estoque de conhecimentos a serem preservados, mas como uma competência. Ação ao mesmo tempo pessoal e coletiva.

Tal organização pode desenvolver uma cultura mais favorável à mudanças. A utilização da inteligência, em organizações com culturas mutáveis, envolve intermediações entre o homem e a natureza, entre a prática e a teoria, entre o ambiente e seus produtos, entre a análise e o objeto de determinada tecnologia, entre o sistema e a

linguagem matemáticas; enfim, todos os aspectos que podem diferenciar ou aproximar acontecimentos naturais, novos ou inesperados.

Se preciso for, várias crenças devem ser abandonadas e valores implementados/reconhecidos, seja na parte operacional ou administrativa da empresa, o que pode refletir em resultados expressivos.

Deve ocorrer uma internalização dos novos valores de participação e responsabilização pelas metas.

Transformar uma empresa numa organização eficiente e competitiva, depende de mudanças abrangentes, atingindo aspectos culturais (atitudes gerenciais pró-melhoria), relação dos trabalhadores com metas e objetivos das empresas (atuação em grupo, por exemplo), e operativas (TQC, JIT, Kanban, CEP, entre outros definidos por Goldratt (1994).

Quando nas relações de trabalho são introduzidas novas responsabilidades e atribuições aos trabalhadores, é necessário criar e desenvolver um ambiente de aceitação generalizada nos novos objetivos e metas da empresa.

Este processo de envolvimento e cooperação dos trabalhadores abrange todos os ambientes da empresa e deve ter como suporte o treinamento (acréscimo de capacidade), sensibilização e envolvimento da valorização profissional.

A centralização de decisões e a rígida hierarquia organizacional podem bloquear iniciativas de melhorias, seja em qualidade, preço e flexibilidade ou nas próprias relações de trabalho.

As decisões da hierarquia devem ter envolvimento e apoio do trabalhadores de um modo geral, pois isto implica o próprio processo de aplicação das melhorias. Segundo Antunes (1991, p.37), embora diretores e gerentes de várias empresas entrevistados no setor tenham reafirmado a importância estratégica de iniciativas de envolvimento e mobilização dos trabalhadores, na prática observa-se que a maioria das empresas tem introduzido esses processos com pouca ou nenhuma negociação.

Gerir Complexidade

Significa aprender o todo, ter visão sistêmica e estar apto a lidar com interesses concorrentes, contradições e conflitos inerentes à nossa época, isso implica

gerir os interesses de múltiplos parceiros – funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, governo, comunidade etc., gerenciar várias coisas simultaneamente, o que se opõe à tendência de empregar funcionários especializados, e a capacidade de gerir a transição, relacionada a produtos e serviços, mudanças tecnológicas, obsolescência de habilidades e transformação de informações em conhecimentos.

Gerir a adaptabilidade

Flexibilidade, adaptabilidade e disposição para a mudança são competências necessárias nesse cenário. Essa habilidade exige esforços que vão além da dimensão cognitiva e implica equilíbrio emocional, tolerância ao stress, energia e maturidade.

Segundo Antunes os entraves dificultando a mudança na cultura empresarial ou resistência à mudanças são:

- investimentos destinados ao desenvolvimento de processos e produtos são geralmente muito fracos;
- quadro de "RH" é limitado quanto à capacitação técnica para assimilar, adaptar e implantar os princípios e técnicas de gestão desenvolvidos em outros segmentos industriais;
- baixo índice de padrões técnicos e de práticas de gestão e controle de produção;
- ausência de políticas e práticas de treinamento interno, associada aos precários níveis de qualificação dos trabalhadores destes segmentos industriais;
- pouco envolvimento e participação dos trabalhadores nas metas e objetivos da empresa (valorização do talento humano) (ibidem).

A formação de uma posição de resistência, mesmo informal, no coletivo de trabalhadores, é prejudicada pela elevada rotatividade que caracteriza alguns setores e que impede um processo progressivo de formação de lideranças representativas e estáveis. Wisner (1994) relata casos onde o aprendizado é transmitido de acordo com a cultura de cada organização: nas indústrias de produção em massa, não raro vemos surgirem manifestações emocionais, como crises de nervos ou desmaios nas oficinas femininas, e crises de raiva que podem chegar a quebra de material nas oficinas

masculinas. (Note-se de passagem a diferença entre as expressões de emoção socialmente "autorizadas" em função do sexo). De maneira mais precisa observaremos que essas crises emocionais se produzem normalmente durante o período de aprendizado. Não só é possível analisar essas diferenças, mas também modificá-las, quando a organização leva em conta a história cultural local.

Gerir Equipes

A diversidade caracteriza as equipes de trabalho, exigindo dos gerentes alto nível de sensibilidade. O gerente passa a ser um facilitador, incentivador dos esforços da equipe da qual faz parte, deixando de ser o controlador ou supervisor para tornar-se um elemento que valoriza, desenvolve habilidades e integra qualidades de especialistas e generalistas. Deve ser capaz de criar identificação organizacional, de participação, o que exige dele formação humanística, além das técnicas gerenciais e habilidades específicas.

Com a organização por exemplo, de EAGs (equipes Auto-Gerenciáveis) dentro da empresa, obtém-se resultados bastante satisfatórios em termos de qualidade do trabalho, motivação e colaboração dos trabalhadores. Atribui-se aos trabalhadores a responsabilidade e o controle sobre a qualidade do seu próprio trabalho; reduz custos de retrabalho ou produtos. A cultura confere a identidade das pessoas. Talvez, este seja o primeiro passo ao encontro da teoria do Agir comunicativo de Habermas.

Gerir Incerteza

Exige a capacidade de lidar com transformações contínuas por meio do equilíbrio entre mudanças e controle. Isso implica que a experiência do passado não garante o sucesso no presente. Essa competência exige liberdade de ação para o exercício da gerência, capacidade para planejar e conduzir a transição.

Gerir o aprendizado

Significa aprender sobre si mesmo continuamente e treinar e desenvolver os demais, facilitando a constante aprendizagem organizacional. Autodesenvolvimento

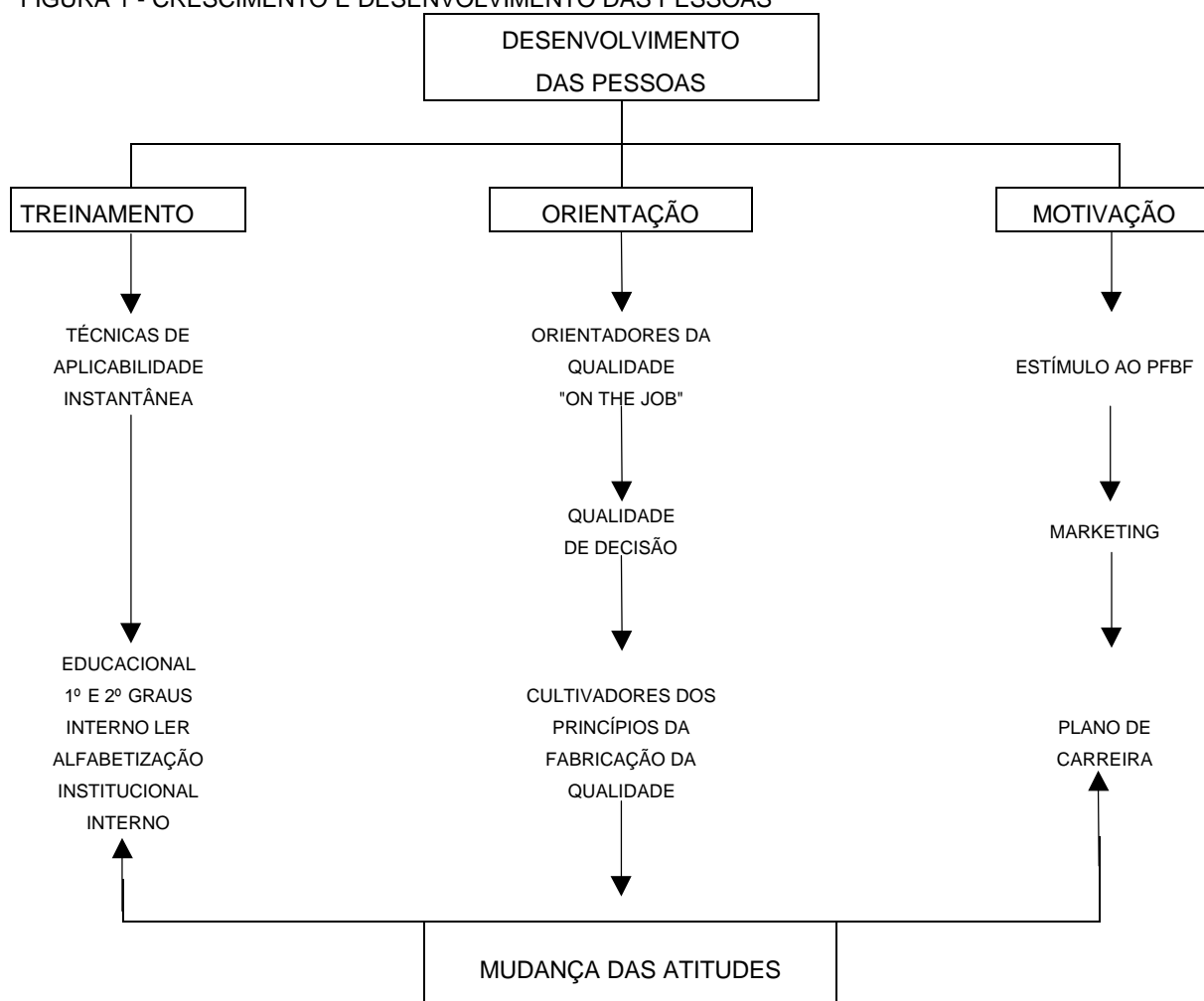
crescimento pessoal; e profissional, preocupação com o desenvolvimento do talento organizacional. O gerente deve, enfim, tornar-se um educador.

É fundamental utilizar a mente do indivíduo e não somente sua força braçal.

Na educação e treinamento são desenvolvidas habilidades como:

- desenvolvimento do raciocínio das pessoas (aqui eles passam a ter consciência dos problemas, sabem que problemas formais podem voltar a ocorrer pela mesma causa;
- desenvolvimento da sensibilidade às mudanças;
- desenvolvimento da consciência da empresa, lugar onde as pessoas trabalham e tem recompensas justas por isso.

FIGURA 1 - CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS



FONTE: Yuki (1994)

Certos investimentos como educar e treinar desenvolvem o orgulho dos funcionários pela empresa. Com os conhecimentos obtidos em treinamento o funcionário terá motivação para colocá-los em prática quando desafiado a resolver problemas. Educação não é treinamento, é voltada para a mente das pessoas para o seu auto-desenvolvimento. O treinamento é conhecido por sua iniciativa voltada para habilidades na tarefa executada, produzindo às vezes resultados excepcionais.

É necessário: educar, treinar e fazer (YUKI, 1988). No próprio relacionamento chefe-subordinado há treinamento. Os chefes devem ensinar os operários, podem ser um espelho, pode induzir seus subordinados em suas próprias atitudes e responsabilidades.

Abordando neste caso a responsabilidade das organizações com seus indivíduos pode-se falar sobre as necessidades dos seres humanos, segundo Maslow, apud Campos (1992, p.149), quando há relatos sobre a essência de suas vidas.

O desenvolvimento do ser humano ocorre quando ele está inserido no processo, quando ele possui responsabilidade para poder ser seu próprio inspetor. CAMPOS (1992, p.149) define que *é necessário que cada operário esteja suficientemente consciente de que deve ser o inspetor de seu próprio processo. Daí a necessidade do gerenciamento voltado para o crescimento do ser humano na garantia da qualidade.*

O potencial mental das pessoas definido por Campos (1994) como *sua maior ou menor velocidade de aprendizado) é aleatoriamente atribuído na face da Terra, não sendo na sua origem, afetado por nenhum fator. O potencial mental poderá diminuir, mas nunca aumentar durante a vida do ser humano.* Quando este potencial é corretamente administrado, *atendendo as razões anteriores dos seus funcionários, uma empresa deve deixar que os funcionários demonstrem seu potencial resolvendo problemas, deve deixar que eles mostrem suas realizações, deve promover participações, deve saber elogiar, educar e treinar* (ibidem, p.152).

Na Volvo percebe-se que alguns gerentes estão começando a entender a grande diferença entre recursos humanos – a mera extração de um reservatório de mão-de-obra disponível – e capital humano – a transformação das pessoas em poder de mercado por meio de programas dirigidos pela estratégia.

O próximo capítulo refere-se a metodologia adotada na pesquisa e os resultados obtidos através de uma entrevista semi-estruturada dirigida a dez gerentes na Volvo do Brasil na cidade de Curitiba.

3 METODOLOGIA E AMBIENTE DA PESQUISA

A pesquisa pretende ser bibliográfica e ao mesmo tempo realizar um estudo de caso em uma organização na área industrial.

Este estudo de caso dará prioridade para uma empresa do setor industrial onde o foco principal será a área de recursos humanos e suas interfaces com o planejamento estratégico da empresa.

Realizou-se a abordagem de um diagnóstico do estágio atual da empresa, no que se refere as suas políticas de recursos humanos através de uma entrevista com alguns gerentes das mais diversas áreas da empresa e um questionário com os colaboradores da organização, isto é, os empregados de um determinado setor (Anexos 1 e 2).

Termo de compromisso ético

- discutir os objetivos do estudo com o conjunto das pessoas envolvidas (direção da empresa, organizações sindicais, serviços funcionais, gerências, supervisores e trabalhadores);
- solicitar a aceitação dos trabalhadores que ocupam o posto a ser estudado, tornando-se indispensável para uma boa análise das atividades, no julgamento da pertinência das variáveis e na colaboração quanto a interpretação dos resultados;
- esclarecer as responsabilidades de ambas as partes, tanto do analista como da direção da empresa, do sindicato e dos empregados, em relação ao desenvolvimento do estudo e da utilização dos resultados.

Ao apresentar estas questões, estamos elucidando as bases que norteiam as regras necessárias para desenvolver o estudo. Entendemos que a responsabilidade, o respeito mútuo, e a intencionalidade devem ser princípios assumidos pelo analista, assim como por todos os envolvidos. De nossa parte cumprimos com o que segue:

Quanto aos trabalhadores

- Esclarecemos a todos os atores sociais qual o nosso interesse em desenvolver o estudo, pontuando com eles cada objetivo traçado.
- Tivemos a preocupação em firmar um compromisso escrito individual com cada um dos atores sociais, solicitando autorização para utilizar na dissertação e em publicações em área técnica; fotos, filmes, falas, que venham elucidar a questão de pesquisa, omitindo suas identidades se julgarem necessário.
- Colocado a liberdade de escolha em participar do estudo.
- Confirmamos com os trabalhadores os dados coletados,
- Comprometemo-nos em devolver os resultados encontrados primeiramente com as pessoas envolvidas no estudo.

Quanto a empresa

- Validação dos dados notificados á empresa.

O local e participantes do estudo

O local do estudo realizou-se na Volvo do Brasil localizada na Cidade Industrial de Curitiba. A população do estudo são dez gerentes que atuam em diversas áreas da empresa desde a área de recursos humanos até a área de engenharia de produção.

Período

A pesquisa de campo foi iniciada em março/2000 quando concluímos a coleta de dados em julho do corrente ano.

Coleta de dados

Utilizamos a técnica de entrevista, com perguntas fechadas e semi-abertas. A entrevista está composta de quatro eixos fundamentais:

- 1) Investimento no Capital humano
- 2) Sistema de Avaliação
- 3) Sistema de Remuneração
- 4) Capital humano como elemento estratégico

Dados bibliográficos

Em todos os momentos do estudo são relevantes o acesso a bibliografia como apoio a confirmação das hipóteses, e á análise dos dados.

O trajeto da Pesquisa

O estudo de campo evidencia-se como técnica adotada para coletar os dados. No início da fase exploratória do estudo, os dados obtidos a partir da pesquisa bibliográfica foram aqueles que permitiram identificar através da literatura os elementos que fundamentam o referencial teórico sobre o Capital Humano como elemento estratégico sob a luz da Teoria do Agir Comunicativo

MINAYO (1996) ressalta a importância da ida ao campo, pela relação entre o pesquisador e os sujeitos entrevistados porque permite captar, conhecer e posteriormente descrever o campo de pesquisa.

Segundo Patrício (1998) o desenvolvimento da pesquisa ocorre a partir de três momentos distintos de interação: "Entrando no Campo; Ficando no Campo e Saindo do Campo" notas de aula. Descrevemos estes momentos a seguir.

Procurando a entrada

Para Patrício, o processo de entrada no campo consiste nas interações de aproximação com os sujeitos, assemelhando-se com um "namoro". Significa o início do processo de conhecer os ambientes de trabalho, selecionar os sujeitos do estudo e nos fazer conhecer, apresentar a proposta de trabalho, solicitar a sua participação, apoiados nos princípios éticos da pesquisa. Este momento do estudo é caracterizado pelo estudo preliminar, visando a definição do campo de pesquisa.

Estabelecendo relações

No segundo momento, denominado Ficando no Campo, Patrício (1998), é aquele em que colocamos em ação os planos do projeto de pesquisa, no que se refere a coleta, ao registro e a análise dos dados. Este é o momento de interação com os

sujeitos da pesquisa para aplicar os instrumentos de coleta dos dados e que neste estudo foi realizado através da entrevista semi estruturada.

A escolha da entrevista semi estruturada deu-se porque como Triviños (1987), entende-se que ao mesmo tempo que valoriza a presença do pesquisador, oferece perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a pesquisa. Com base num roteiro previamente elaborado, tendo como princípio básico as "categorias" que abrangem elementos ou aspectos com características comuns. Trabalhar com as categorias significa estabelecer a classificação agrupando elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito que abrange tudo isso; foi que; realizei as entrevistas.

A cada entrevista nos apresentamos ao sujeito, disponibilizamos a liberdade de participar do estudo, esclarecemos quais os objetivos da pesquisa, firmamos um compromisso ético de ambas as partes com relação ao sigilo da identidade e ao uso das falas na publicação dos resultados.

Combinado também o modo de registrar as respostas, a cada pergunta, suas respostas eram confirmadas através da leitura oral que fazíamos. Tínhamos a comprovação da sua veracidade. Isto foi feito, porque manuscrevemos resposta a resposta a todas as perguntas formuladas. Consideramos que este processo agilizou a coleta dos dados.

Consolidando um elo

A saída do Campo pode representar, somente as despedidas e agradecimentos pela participação no estudo, porém, pode incluir a "devolução dos dados" junto aos sujeitos e à empresa, principalmente quando o relatório for subsidiar algum programa na organização. O momento de afastamento, neste estudo, ocorreu ao final das entrevistas, seguida de agradecimentos pela participação sendo solicitado a possibilidade de retornar, em decorrência da falta de subsídios para análise e interpretação dos dados e elaboração do relatório. Firmou-se também o retorno para devolutiva dos dados.

Os Resultados

A leitura dos dados, o registro e a sua ordenação sucedeu-se através de um conjunto referencial de categorias visando detectar a importância do Capital Humano como elemento estratégico na Volvo do Brasil, na região metropolitana de Curitiba. Tanto a entrevista como o questionário aplicado em uma das EAGs - Equipes Alto Gerenciáveis visaram buscar dados no sentido de percebermos a atuação da área dos Recursos Humanos no desenvolvimento do Capital Humano e se a teoria do Agir Comunicativo é realmente importante dentro da conjuntura desta empresa.

Caracterização da Empresa Onde estão os Atores Sociais deste Estudo

A Volvo é um grupo internacional voltado para equipamentos de transporte, com produção em mais de 20 países. Fundado na Suécia em 1927, o grupo tem cerca de 45 mil empregados e uma completa linha de produtos: caminhões, ônibus, motores marítimos e industriais e espaciais, vendidos em mais de 130 países. Todas as áreas de negócio do Grupo Volvo cooperam entre si para oferecer a cada cliente a última palavra em tecnologia em cada área de atuação da marca.

Mesmo sendo uma companhia global, com produtos globais, os negócios e operações da empresa são, de modo geral, conduzidos localmente, pois cada cliente e cada mercado tem necessidades específicas, Além disso, o grupo acredita que o sucesso em âmbito local é a chave para continuar crescendo globalmente. A Volvo é hoje uma marca reconhecida e respeitada em todo o mundo.

Pensando o futuro a Volvo começou a desenvolver novas tecnologias, como os veículos conceito ECT - Environmental Concept Truck e ECB - Environmental Concept Bus, com motores híbridos e emissão zero de poluentes. Um dos maiores objetivos da Volvo é manter sua posição de líder mundial na produção de veículos e produtos relacionados ao transporte. Para atingir essa meta, decidiu se concentrar fortemente no que sabe fazer melhor: criar mobilidade.

Desde o início das atividades da Volvo, em 1927, seus fundadores, Assar Gabrielsson e Gustaf Larson, deixaram clara sua preocupação com a segurança do homem, para quem os veículos são feitos. Qualidade, segurança e cuidado com o meio ambiente são valores essenciais para a Volvo.

Antes mesmo que os primeiros veículos deixassem a linha de montagem, no final da década de 20, Assar Gabrielsson e Gustaf Larson já tinham planos ambiciosos para a Volvo. Depois de consolidada a posição da marca na Europa, os caminhões e ônibus Volvo se multiplicaram rapidamente em outros continentes.

Na América do Sul, a Volvo começou sua história há muito tempo. Os primeiros caminhões foram desembarcados em terras brasileiras em 1934 e, mais tarde, os primeiros ônibus. Já nesta época, os produtos Volvo conquistaram a confiança dos clientes por sua qualidade, robustez e avançada tecnologia.

A partir da instalação da fábrica da Volvo no Brasil, em 1979, na cidade de Curitiba, os caminhões e ônibus Volvo revolucionaram o transporte de cargas e passageiros no continente. Hoje, mais de 80 mil veículos da marca rodam pelas ruas e estradas da América do Sul. Assim como os caminhões e ônibus, os equipamentos de construção da Volvo Construction Equipment South America e os motores marítimos e industriais da Volvo Penta também têm uma história de sucesso em terras sulamericanas.

A Volvo do Brasil instalada na Cidade Industrial de Curitiba, começou a produzir os primeiros chassis de ônibus em 1979 e os primeiros caminhões e ônibus, responde pelos demais negócios da marca – Volvo Construction Equipment e Volvo Penta – em toda a América do Sul.

A fábrica da Volvo em Curitiba é conhecida como uma "fábrica de soluções". Da sua linha de montagem saíram os mais modernos caminhões pesados e as melhores opções para o transporte de passageiros. O biarticulado, exclusividade Volvo, é um dos exemplos da vocação da marca para o desenvolvimento de novas alternativas de transporte, sempre com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas. Porque o biarticulado, além de transportar mais passageiros, é mais confortável, mais seguro, mais econômico e menos poluente.

A consciência ambiental já estava presente no projeto da fábrica, a primeira da Cidade Industrial a contar com estação de tratamento de efluentes e que, ao longo da sua história, desenvolveu uma série de soluções ambientais arrojadas, Entre elas, a reciclagem da borra de tinta e, mais recentemente, a substituição das tintas

convencionais por tintas à base d'água e a utilização de gases não poluentes nos sistemas de ar condicionado de suas instalações e dos veículos ali produzidos.

É uma fábrica moderna, com uma área construída de 380 mil metros quadrados em um terreno de 1,3 milhão de metros quadrados, equipamentos de última geração, 1,4 mil funcionários e capacidade de produção de 10 mil caminhões, 3 mil ônibus e 15 mil motores por ano. E além da certificação dos seus processos pela ISO 9001 e da certificação pela ISO 14000, em andamento, possui um sistema próprio de qualidade: o TQM - Total Quality Management.

Considerando o capital humano, a Volvo trouxe ao país uma nova forma de relacionamento com os funcionários, sendo pioneira em iniciativas como o banco de horas e a participação nos lucros da empresa. Sua política de benefícios contempla um plano de previdência próprio, para aposentadoria complementar, e um plano de saúde com cobertura total. A Associação Viking administra o plano de previdência e oferece lazer e integração a funcionários e familiares, além de gerenciar outros serviços.

Caracterização dos Atores Sociais.

A entrevista foi possível ser realizada com 10 gerentes das diversas áreas da Volvo do Brasil na cidade de Curitiba. Os gerentes solicitaram a não divulgação de seus nomes e seus cargos. As limitações encontradas concentram-se na não possibilidade de gravar as entrevistas; dificuldades em agendar as entrevistas devido a outras atividades profissionais por parte dos gerentes da Volvo do Brasil; dificuldade de ter acesso as reuniões das Equipes Auto Gerenciáveis em alguns setores da empresa.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA ENTREVISTA E DO QUESTIONÁRIO

4.1 ANÁLISE DOS DADOS DA ENTREVISTA

Percebe-se a ausência de dados em relação as três primeiras questões da entrevista. O gerente de recursos humanos não possibilitou o acesso a essas informações.

Em relação a quarta pergunta todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que a qualidade, segurança e cuidado com o meio ambiente são os valores fundamentais que herdaram dos fundadores e que servem como plataforma para todas as marcas do Grupo Volvo.

O entrevistado n.º 3 afirmou que "esses valores têm ajudado a tornar o Grupo Volvo uma das companhias mais reconhecidas e consideradas no mundo. Para manter e consolidar essa posição, a idéia é de salvaguardar, desenvolver e reforçar todas as marcas do Grupo Volvo de forma sistemática". Declarou que "é preocupação desde o início da empresa, por parte dos fundadores Assar Gabrielsson e Gustaf Larson, que os negócios da Volvo iriam estar baseados na preocupação com as pessoas, segurança, qualidade, confiança e responsabilidade".

Em relação a Quinta pergunta observamos que os entrevistados afirmaram de forma unânime de que a relação entre a política de remuneração e as competências segue um sistema determinado pela empresa em relação as competências aplicadas ao trabalho. No desenvolvimento deste sistema foram envolvidos diversos profissionais de diversos subprocessos da organização que, sob a coordenação do Recursos Humanos, do Grupo de Trabalho (formado por representantes de cada Divisão da VdB) e da Arthur Andersen, contribuíram para que este sistema saísse do papel e passasse a fazer parte da gestão dos Recursos Humanos da Volvo do Brasil.

O entrevistado n.º 5 afirmou que "o "salário" é composto de vários elementos que, juntos, formam o que se chama Remuneração Total. É pela Remuneração Total que podemos verificar o quanto nosso "salário" é competitivo no mercado. A Volvo do Brasil oferece algumas opções quando se trata em remunerar seus funcionários: Salário base, Benefícios e Remuneração variável".

O entrevistado n.º 6 esclareceu alguns aspectos do salário base e dos benefícios. "O salário base é o salário fixo mensal baseado nas competências exigidas para o seu cargo. Periodicamente ele é comparado ao mercado de atuação da Volvo do Brasil, de forma a obter e reter os melhores profissionais do mercado". Em relação aos benefícios afirmou que "é um tipo de "salário indireto" o qual não é pago em espécie para o funcionário, mas que representa parcela importante quando consideramos a remuneração total. Os benefícios têm impacto direto sobre a qualidade de vida dos empregados influenciando em sua segurança atual e futura, e sobre sua condição de vida."

O entrevistado n.º 7 argumentou sobre a importância da Remuneração Variável. Esta, "é uma remuneração vinculada a desempenho/ resultados do empregado, da equipe, do projeto, da empresa. Atualmente as formas de remuneração variável utilizadas na Volvo do Brasil são: participação nos lucros e resultados e bônus por atingimento de resultados da equipe e/ou individuais".

Em relação à Estrutura da organização os entrevistados afirmaram que foram definidos três níveis hierárquicos para a Volvo do Brasil. Cada nível possui "escopo", ou seja, aquilo que a empresa espera de quem ocupa um cargo daquele nível. O primeiro passo para o seu planejamento de carreira é conhecer o "escopo" do nível do seu cargo, como observamos na figura 2.



"Durante a construção do sistema foram levantadas as missões de todos os cargos da Volvo do Brasil. Sabendo a missão os funcionários sabem o que se espera do

seu cargo. O reconhecimento dos requisitos é fundamental para a visualização da carreira profissional". De acordo com as informações recebidas podemos sistematizar o reconhecimento dos requisitos da seguinte forma:

Carreira

A nova estrutura de Carreira por Competências prevê o crescimento na carreira sem, necessariamente, haver promoção; ou seja, há perspectivas de ganhos salariais sem que haja a necessidade de mudar de cargo.

Agora, ser promovido significa mudar de nível hierárquico. Como sabemos não há espaço para tantos gerentes na organização e muitos empregados gostariam de crescer na carreira sem necessariamente se tornarem "gestores".

É por isso que o sistema de remuneração por competências ampliou as possibilidades de ganhos salariais para aqueles empregados que não têm perfil ou não querem ser gerentes, mas querem evoluir. Isto é o que se chama "Carreira em Y".

O percurso na carreira, seja ele vertical (mudando de nível hierárquico) ou horizontal (dentro do mesmo nível hierárquico), dependerá de três fatores:

- Orçamento
- Disponibilidade de vagas
- Conquista de competências por parte do empregado.

Em relação à avaliação, o entrevistado n.º 8 afirmou que há uma relação estreita com a questão do desenvolvimento das competências. Para um grupamento de cargos de nível superior e o de nível médio foram definidas seis competências genéricas e um número variável de competências específicas.

De acordo com o entrevistado as Competências Genéricas são "Características desejadas em todos os empregados da VdB que envolvem **conhecimentos, habilidades** e/ou **atitudes**, que influenciam no desempenho do negócio e que podem ser desenvolvidas e avaliadas através de padrões pré-estabelecidos." As competências Específicas consiste na "Combinação de **conhecimentos, habilidades** e/ou **atitudes**, que garantem a execução dos processos da VdB e que são vinculadas ao papel que o profissional desempenha.

Devem focalizar **aspectos técnicos** que geram desempenho superior, podendo ser avaliadas através de padrões preestabelecidos e aprimoradas por meio de treinamento e desenvolvimento".

O entrevistado n. 9 afirmou que "a grande diferença entre as Competências Genéricas e as Específicas é que as Genéricas contemplam conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para todos os empregados da VdB, enquanto que as específicas estão mais relacionadas a aspectos técnicos e específicos das atividades do empregado".

O entrevistado n.º 10 afirmou que "para o agrupamento de cargos de nível Superior e de nível médio, foram definidas 6 competências genéricas, conforme segue:

1. Relacionamento interpessoal

É a habilidade de posicionar-se adequadamente nas relações profissionais e pessoais (construção de *network*); perceber diferenças individuais; dar e receber *feedback*; contribuir construtivamente nas soluções de problemas e conflitos; buscar soluções criativas e inovadoras que conduzam a um crescimento próprio e das pessoas, visando um relacionamento ganha-ganha.

2. Orientação para resultados

É a capacidade para alcançar resultados positivos para a organização em termos de rentabilidade, produtividade, qualidade, investimento e outros aspectos não financeiros, adaptando-se rapidamente às mudanças de qualquer natureza e/ou situação de pressão no trabalho.

3. Trabalho em equipe

Representa um conjunto de valores que estimula comportamentos tais como: ouvir e responder, de forma construtiva, pontos de vista expressos por outras pessoas, apoiando quando necessário, reconhecendo e compartilhando objetivos e interesses.

4. **Pró-atividade/criatividade**

É a capacidade de gerar idéias úteis e aplicáveis, inovando ou adaptando soluções para os problemas detectados de forma a agilizar ou criar alternativas para aprimorar/desenvolver novos produtos, processos ou serviços.

5. **Foco no cliente**

É a capacidade para identificar ações internas/externas que impactam na área, processo ou no negócio e no cliente. Antecipa e identifica as necessidades dos clientes internos e externos, visando atendê-los de forma mais ágil e melhor quando comparados a referenciais de excelência.

6. **Visão sistêmica**

É a capacidade de entender o negócio e visualizar como suas ações, atividades e atitudes podem influenciar ou interagir com outras áreas da organização e/ou fornecedores e clientes".

O entrevistado n.º 7 afirmou que em relação as competências Específicas foram definidas uma lista com onze Competências:

1. **Demonstrativos econômicos, financeiros, fiscais e societários**

É a capacidade de sintetizar informações, analisar e interpretar demonstrativos econômicos, financeiros, fiscais e societários, bom como relatórios gerenciais de relevante importância para avaliar o desempenho operacional, garantindo a integridade destas informações.

2. **Processos da VdB**

Consiste no conhecimento dos processos da Volvo do Brasil, com foco nos que influenciam nas suas rotinas de trabalho e no desempenho da organização, medido através dos indicadores chaves.

3. **Estrutura de custos e preços**

Consiste no conhecimento da estrutura de custos, preços e componentes dos principais produtos comercializados pela Volvo e dos fatores que influenciam no seu desempenho(desvalorização cambial, taxa de depreciação, reajuste de preços, etc.).

4. Aplicação técnica de metodologias de cálculo

É a capacidade de interpretar metodologias de cálculo e mensurar as potenciais alternativas aplicáveis aos diferentes processos agregando valores a Empresa (Ex. IRR, *pay-back*, IR, cálculo de seguros, custeamento dos produtos, controle patrimonial, controle de inventário, etc.)

5. Legislação fiscal/tributária

Capacidade de analisar, interpretar e divulgar internamente a legislação pertinente a sua área de atuação (Ex. legislação fiscal, contábil, aduaneira, trabalhista, etc.).

6. Sistemas Corporativos

Capacidade de utilizar os sistemas informatizados específicos inerentes aos processos onde atua, buscando melhores índices de produtividade e qualidade, bom como, mantendo-se atualizado nas novas versões na medida que forem disponibilizadas.

7. Negociação

Capacidade de administrar conflitos, visando a obtenção de resultados satisfatório para as partes envolvidas. Capacidade para alcançar resultados positivos para a organização, em termos de rentabilidade, produtividade, qualidade, investimentos e outros aspectos (não só financeiros), visando um relacionamento ganha-ganha.

8. Representação externa da empresa

Capacidade de representar a empresa perante órgãos externos (bancos, associações e instituições públicas e privadas), conforme procurações específicas.

9. **Coordenação de subprocessos**

Responder pelo planejamento, organização, interação e coordenação das atividades de determinado subprocesso, desenvolvendo planos, informando objetivos, definindo ações e acompanhando resultados visando a consecução das atividades sob sua responsabilidade.

10. **Políticas e procedimentos**

Conhecer, analisar, cumprir e divulgar internamente, as políticas, procedimentos e regras estabelecidas pela VdB e pelo grupo Volvo (EPP), adequando as rotinas internas quando necessário.

11. **Interação global**

Capacidade de interagir globalmente, participando em grupos de trabalho ou em reuniões com pares globais.

As avaliações das competências específicas seguem o seguinte esquema:

Descrição de Cargo

1. Título do cargo
2. Missão do cargo
3. Nível hierárquico
4. Atribuições típicas do nível
5. Requisitos: formação, idioma e outros
6. Processos onde atua

Todos os gerentes entrevistados deixaram transparecer as mesmas idéias em relação ao sistema de avaliação.

Em relação a oitava pergunta o entrevistado n.º 1 afirmou que "dentre os valores que a companhia acredita destaca-se de forma especial os empregados. Os nossos empregados, suas competências e experiências constituem a força da companhia; são o diferencial para nos tornarmos cada vez mais competitivos. O capital humano é essencial. Por isso, a liderança é essencial neste contexto".

O entrevistado n.º 2 e n.º 3 destacaram, além dos empregados, a Rentabilidade, os produtos e os valores fundamentais que a companhia acredita. A rentabilidade é a forma mais importante de medir a nossa eficiência. "Ela é essencial para o nosso crescimento e para aumentarmos o valor do investimento de nossos acionistas. Os nossos produtos e serviços devem ser caracterizar por qualidade superior, satisfazendo sempre as mais altas expectativas dos nossos clientes. Os valores fundamentais do Grupo Volvo são a qualidade, segurança e cuidado com o meio ambiente. Estes devem ser parte integrante da nossa organização, dos nossos produtos e da nossa forma de trabalho".

Os entrevistados n.º 4 e n.º 5 afirmaram que "nossos empregados, os nossos valores fundamentais e a cultura corporativa que criamos em conjunto, tornam a Volvo inédita. Nós devemos fortalecer, comunicar e empregar os nossos valores para aumentar as nossas oportunidades de negócio e melhorar o modo como operamos dentro do Grupo. Os nossos concorrentes têm acesso às mesmas tecnologias, às mesmas estratégias e aos mesmos conceitos de negócio que nós possuímos. Graças à nossa longa tradição e aplicação consistente dos nossos valores fundamentais, temos hoje uma posição de vanguarda em muitos aspectos. Entretanto, para manter a nossa posição de liderança devemos combinar tradição com renovação. Vontade e competência para estarmos à frente do processo de inovação devem ser elementos fortes na nossa cultura".

O entrevistado n.º 6 afirmou que os objetivos da companhia são alcançados rapidamente se as atividades forem realizadas com: Energia, Paixão e respeito as pessoas. "Ao se colocar mais energia em cada tarefa, nós aumentamos a nossa competitividade. Sucesso cria sucesso. Bons resultados atuam como uma fonte de energia renovável; assim sendo, nós devemos ser ágeis ao comunicar os nossos sucessos. A paixão é uma força poderosa. Cresce do sentimento de prazer e orgulho de ser parte de uma companhia e de seus produtos. Mostrar respeito pelas pessoas permite, aos homens e mulheres, realizarem-se e desenvolverem-se plenamente, assim como assumir responsabilidade pelas suas conquistas. O respeito envolve dar às

peças a informação de que necessitam, tanto em condições favoráveis como em condições difíceis. Significa também ouvir, aprender e dar apoio uns aos outros, trabalhar em conjunto e beneficiar-se das diferenças e experiências uns dos outros. A diversidade fortalece".

Para o entrevistado n.º 7 e n.º 8 destacaram que "para a empresa ter sucesso, devemos partilhar de que crescemos pessoalmente e profissionalmente quando:

- Conhecemos os objetivos da companhia e o modo como ela opera.
- Compreendermos o significado do nosso próprio trabalho.
- Sabemos onde é necessário melhorar.
- Assumimos responsabilidade pelas nossas ações.
- Sentimo-nos livres para atuar e tomar decisões.
- Somos capazes de quantificar, medir e acompanhar os resultados do nosso trabalho e comparar esses resultados com o trabalho dos nossos concorrentes – e com as exigências dos clientes.
- Realizamos projetos que aumentam a rentabilidade".

Os entrevistados n.º 9 e n.º 10 destacaram que "cada empregado da Volvo faz parte de uma equipe e, como membro de uma equipe, o seu trabalho caracteriza-se, cada vez mais, pela participação ativa no desenvolvimento e no futuro da companhia. Isto só acontece e será impulsionado se houver paixão pela Volvo – o espírito Volvo.

O entrevistado n.º 10 afirmou que "nossa liderança é impactada diretamente por essa mudança, que só ocorrerá se nossos líderes quiserem, ousarem e tiverem a competência gerencial para direcionar as operações para os objetivos estabelecidos, de forma eficaz e rentável". Destacou que os princípios básicos são os seguintes:

Qualidade total

Nossos valores e a nossa cultura empresarial formam a plataforma para que tudo o que fazemos e criamos esteja baseado no conceito da qualidade total, que envolve os seguintes princípios fundamentais:

- **Participação e envolvimento**

Diálogo/comunicação: A comunicação deve ser honesta e aberta para que todos atuem nas operações, nos seus prazos e condições, e nas inovações. Devem ser desenvolvidas formas que permitam essa comunicação transparente em todas as áreas e locais de trabalho da Volvo. O objetivo é que todos os empregados percebam a importância do seu trabalho – e a necessidade de mudança e melhoria – como parte natural e importante do desenvolvimento dos negócios do Grupo Volvo.

Objetivos claros para todos: O processo de estabelecimento de objetivos dentro da Volvo deve buscar fortalecer o senso de responsabilidade para alcançar os objetivos individuais e cumprir com os compromissos assumidos. Deve ser um processo em que todos os empregados participem no estabelecimento de seus próprios objetivos com base no conhecimento do negócio, conectados à estratégia da empresa e, principalmente, aos macro objetivos definidos pela alta direção.

Todos os objetivos devem estar vinculados, direta ou indiretamente, aos objetivos básicos da companhia definidos no item "Posição Desejada".

Devemos maximizar a utilização de todas as competências individuais disponíveis na nossa organização descentralizada, de modo que a somatória dos resultados seja superior ao desempenho da concorrência. Os objetivos básicos da organização fazem parte do planejamento estratégico da Volvo, onde a alta direção especifica as áreas prioritárias para mudanças. Os objetivos para cada equipe deve ser estabelecidos pelo próprio grupo, porém, cabe a cada líder das diversas unidades assegurar que os objetivos das equipes estejam em linha com o objetivos do Grupo Volvo.

- **Descentralização e integração**

Uma atitude apaixonada em relação à Volvo e às suas atividades exige a capacidade de tomar decisões nos vários níveis dentro da organização.

Por isso, nossa empresa está baseada numa estrutura descentralizada na qual o "conhecimento do negócio", a iniciativa e a responsabilidade pelos resultados são componentes importantes.

Devemos aprender uns com os outros e utilizar as vantagens oferecidas por soluções e sistemas comuns, para que a nossa organização, embora descentralizada, convirja para objetivos comuns de negócios e de rentabilidade.

Os valores fundamentais da Volvo e o desenvolvimento contínuo da cultura empresarial devem se constituir no nosso ponto mais forte – o elemento de união das nossas operações descentralizadas. Um "enfoque total" – que inclui conhecimentos, transparência, comunicações eficazes e o desejo de compreender e contribuir de forma ativa para alcançar o melhor para o Grupo e para todos os envolvidos – é uma parte importante da nossa cultura empresarial.

- **Foco no cliente**

Devemos satisfazer e superar as exigências e expectativas dos clientes com relação aos nossos produtos e serviços.

Devemos criar valor adicional para os clientes enfocando as nossas operações e desenvolvimento de novos produtos e serviços que satisfaçam, tanto as suas necessidades atuais como as futuras, ao mesmo tempo que apresentam custos cada vez mais competitivos.

Devemos desenvolver nossos processos empresariais tendo sempre como foco a relação cliente-fornecedor em toda a cadeia de negócios, onde os compromissos assumidos com um cliente, seja ele interno ou externo, sejam cumpridos integralmente. Devemos também estimular, através do diálogo construtivo e do aprendizado conjunto, nossos fornecedores (internos e externos) para que façam melhorias contínuas em seus processos.

- **Orientação para processos e melhoria contínua**

O foco no cliente exige que trabalharemos em processos nos quais a comunicação entre as partes envolvidas seja tão aberta e rápida quando possível. O trabalho por processos visa também maximizar as potencialidades das equipes inter-funcionais e utilizar o desenvolvimento da tecnologia de informática mais eficientemente.

Cooperação na Volvo significa que cada um faça o seu trabalho com eficácia e que participe do processo contínuo de melhoria. Assegurar que cada unidade do Grupo conduza um programa de melhorias eficaz, com medidas claras e orientadas para os resultados, é uma responsabilidades importante da liderança. Para tanto, devemos estabelecer orientações comuns para os processos e programas de melhorias contínuas dentro da Volvo.

Devemos ter em mente o futuro, ao invés de nos concentrarmos em programas de curto prazo, ou em programas "apaga incêndio" que consomem muitas energias. Isto é crucial para que a Volvo possa empreender as mudanças de forma mais rápida do que os seus concorrentes.

- **Acompanhamento e *feedback***

Para que alcancemos um alto nível de energia, é essencial que cada um saiba como está seu desempenho com relação aos objetivos acordados e com relação à concorrência.

Esse acompanhamento também é importante para determinar a velocidade da mudança, o relacionamento cliente-fornecedor e o processo de aprendizado conjunto.

Para que essa intenção se materialize nós temos que criar um processo regular e sistemático de acompanhamento e aferição do desenvolvimento de cada pessoa e equipe dentro da Volvo.

O item de acompanhamento mais importante refere-se ao compromisso com o cliente que é o elemento principal de nossa cadeia produtiva. Por isso, devemos encontrar uma forma de medir em que grau estamos satisfazendo suas necessidades em

todas as fases do processo. Isso envolve também a responsabilidade de cada um de nós, como clientes internos, em contribuir para o trabalho de acompanhamento e para os programas de melhoria, dando *feedbacks* imediatos e construtivos com relação a resultados tanto positivos como negativos. Um *feedback* positivo é um fator extremamente importante do nosso processo de aprendizagem conjunto. A responsabilidades pelo acompanhamento e *feedback* aplica-se, principalmente, aos empregados em função de liderança.

Percebemos que é evidente que a maioria dos gerentes entrevistados, como trabalhadores da Volvo formam uma equipe. A orientação básica por parte dos mesmos consiste em que cada empregado, individualmente e em conjunto, queira – e seja capaz – de modificar e melhorar as operações, independente do trabalho que realiza ou da posição que possua na organização.

A cooperação implica numa participação ativa para atingir os melhores resultados para a companhia. Os entrevistados afirmaram que participam de um processo e devem aceitar a responsabilidade e demonstrar coragem para influir na evolução, ao mesmo tempo que são influenciados por ela. A aprendizagem e o crescimento fazem parte do trabalho diário. O conhecimento do mundo que nos rodeia, da companhia, das suas operações e de como elas são realizadas, aumentam a nossa capacidade para desenvolver métodos e rotinas de trabalho que sejam, cada vez mais, eficazes. Este conhecimento permite-nos também eliminar o trabalho desnecessário.

Em relação ao consenso na organização percebemos que discussões regulares são realizadas para que a liderança e os funcionários possam definir e acordar metas e objetivos. Todos os empregados e as lideranças devem assumir responsabilidades compartilhada para se assegurarem de que os empregados têm o treinamento e a experiência necessários para melhorar a eficácia, afirmam os entrevistados.

O entrevistado n.º 3 afirmou que "os líderes devem exercitar a sua liderança com coragem para orientar as operações em direção aos objetivos estabelecidos, de forma eficaz e rentável. Um líder da Volvo, além de empregado e membro de uma equipe, deve ser um exemplo no papel que desempenha, respeitado pela sua lealdade à companhia e pela sua atuação coerente".

Os líderes desenvolvem estratégias e metas, estabelecem diretrizes de trabalho e as comunicam aos empregados de forma motivadora. Um bom líder acompanha as atividades e os resultados de forma sistemática, reconhece a boa atuação, inicia e estimula programas de desenvolvimento das competências e assegura que os empregados tenham um ambiente que ofereça condições para a realização do seu trabalho. Os líderes da Volvo devem incentivar seus funcionários a procurar a informação necessária para que possam, individualmente, tomar as ações para melhoria de seu desempenho.

A liderança fracas e negativas devemos oportunizar programas para desenvolvimento de suas competências gerenciais, ou, se for o caso, substituí-las.

Para o entrevistado n.º 7 "os bons líderes cultivam uma ampla rede de relacionamento e trabalham de forma construtiva com os seus empregados. Boa liderança implica em estar envolvido e saber ouvir. Implica também numa comunicação ativa".

A liderança na Volvo, segundo o entrevistado n.º 8 caracteriza-se cada vez mais por:

- diálogo aberto;
- gerenciamento por objetivos;
- confiabilidade;
- melhoria da eficiência das operações;
- aumento da rentabilidade;
- coragem;
- foco nas atividades e espírito de equipe;
- desenvolvimento contínuo da sua equipe.

Em relação a nona e a décima questão, com a ajuda de um dos gerentes foi realizado um questionário em uma das áreas de atuação da Volvo do Brasil, para levantarmos dados sobre a satisfação dos funcionários naquele setor e analisar a importância da teoria do Agir Comunicativo na implementação dessas equipes.

As EAGs foi um dos trabalhos mais significativos na Volvo do Brasil em Curitiba no ano de 1999. Segundo um dos gerentes e seguindo o procedimento da Qualidade 20143 o conceito de EAGs na Volvo é o seguinte: "são grupos de pessoas

com atividades, interdependentes... Grupo íntegro de colaboradores responsáveis por todo um processo ou segmento de trabalho com o mínimo de supervisão direta".

Atualmente a Volvo do Brasil em Curitiba conta com 60 EAGs. O questionário foi aplicado em uma dessas equipes no setor X pelo seu gestor.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

a) **pergunta 1:** Você se sente mais responsável no seu trabalho após a implementação das EAGs?

TABELA 1 - RESPONSABILIDADE NO TRABALHO - VOLVO DO BRASIL - 2000

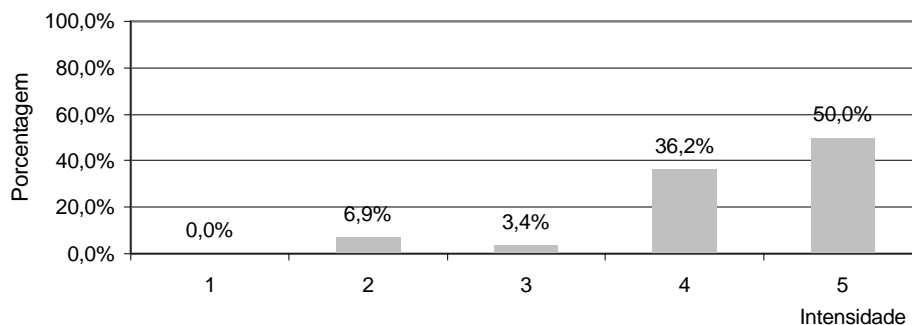
PERGUNTA (P1)		INTENSIDADE					TOTAL
R	NR	1	2	3	4	5	
56	2	0	4	2	21	29	58
96,6%	3,4%	0,0%	6,9%	3,4%	36,2%	50,0%	100,0%

FONTE: C3 - dados primários - questionário

Analisando-se a tabela 1, observa-se uma grande incidência de respostas (96,6%). Apenas 3,4% do total de colaboradores não respondeu à pergunta.

O gráfico 1 demonstra o levantamento dos dados obtidos da pergunta 1 dos questionários respondidos.

GRÁFICO 1 - RESPONSABILIDADE NO TRABALHO - VOLVO DO BRASIL - 2000



FONTE: C3 - questionários respondidos

De acordo com o gráfico 1, observa-se que a grande maioria dos

colaboradores respondeu os níveis de intensidade 4 e 5, o que significa que 86,2% se sentem mais responsáveis no seu trabalho. Observa-se também que ninguém respondeu o nível de intensidade 1 e apenas 6,9% responderam o nível 2, o que significa que poucos colaboradores não se sentem mais responsáveis pelo seu trabalho após a implementação de EAGs.

b) **pergunta 2:** Você se sente mais confiante no processo de tomada de decisão?

TABELA 2 - TOMADA DE DECISÃO - VOLVO DO BRASIL - 2000

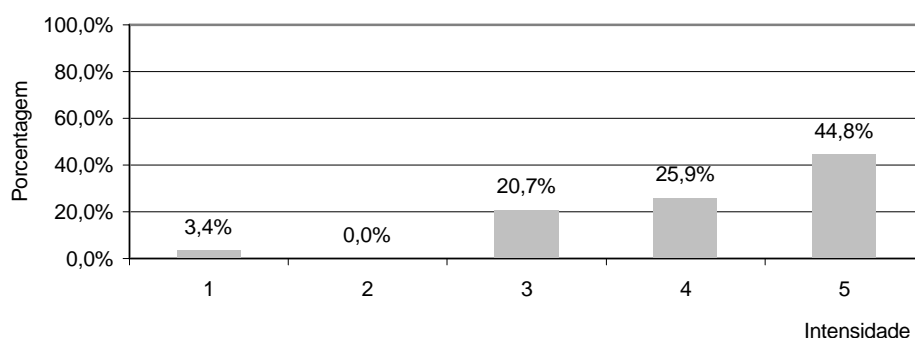
PERGUNTA (P2)		INTENSIDADE					TOTAL
R	NR	1	2	3	4	5	
55	3	2	0	12	15	26	58
94,8%	5,2%	3,4%	0,0%	20,7%	25,9%	44,8%	100,0%

FONTE: C3 - dados primários - questionário

Analisando-se a tabela 2, observa-se uma grande incidência de respostas (94,8%). Uma parcela de 5,2% do total da amostragem não respondeu à pergunta.

O gráfico 2 demonstra o levantamento dos dados obtidos da pergunta 2 dos questionários respondidos.

GRÁFICO 2 - TOMADA DE DECISÃO - VOLVO DO BRASIL - 2000



FONTE: C3 - questionários respondidos

De acordo com o gráfico 2, observa-se que a grande maioria dos colaboradores respondeu os níveis de intensidade 4 e 5, o que significa que 70,7% se sentem mais confiantes no processo de tomada de decisão. Observa-se também que 20,7% dos colaboradores responderam ao nível 3. Uma parcela de 3,4% dos colaboradores responderam ao nível 1, o que significa que não sentem que o processo de tomada de decisão tenha melhorado.

c) **pergunta 3:** Qual a sua participação no planejamento das atividades do trabalho a ser realizado?

TABELA 3 - PLANEJAMENTO - VOLVO DO BRASIL - 2000

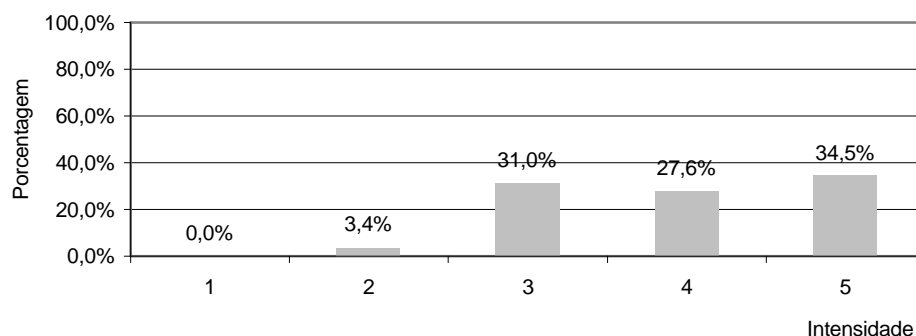
PERGUNTA (P3)		INTENSIDADE					TOTAL
R	NR	1	2	3	4	5	
56	2	0	2	18	16	20	58
96,6%	3,4%	0,0%	3,4%	31,0%	27,6%	34,5%	100,0%

FONTE: C3 - dados primários - questionário

Analisando-se a tabela 3, observa-se uma grande incidência de respostas (96,6%). Apenas 3,4% do total de colaboradores não respondeu à pergunta.

O gráfico 3 demonstra o levantamento dos dados obtidos da pergunta 3 dos questionários respondidos.

GRÁFICO 3 - PLANEJAMENTO - VOLVO DO BRASIL - 2000



FONTE: C3 - questionários respondidos

De acordo com o gráfico 3, observa-se que 34,5% dos colaboradores efetivamente participam no planejamento das atividades do trabalho. Entretanto, existe uma parcela de 31% dos colaboradores que não têm uma posição evidente em relação a

sua participação no planejamento das atividades. Observa-se também que ninguém respondeu ao nível de intensidade 1 e apenas 3,4% responderam ao nível 2, o que significa que poucos colaboradores não participam no planejamento de suas atividades.

d) **pergunta 4:** Qual a importância do treinamento no processo de desenvolvimento das EAGs?

TABELA 4 - TREINAMENTO - VOLVO DO BRASIL - 2000

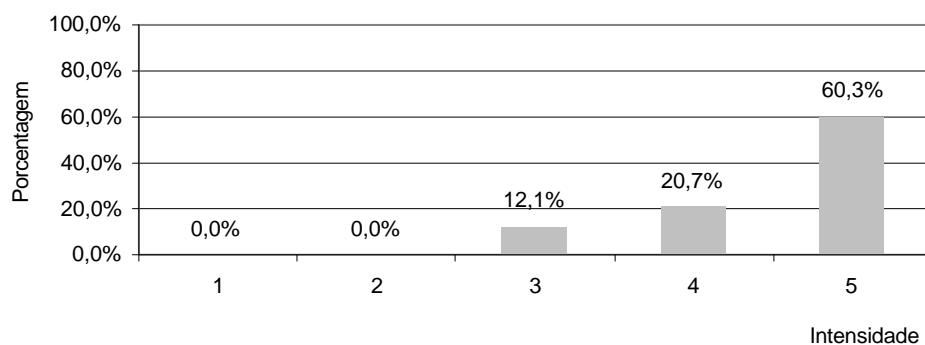
PERGUNTA (P4)		INTENSIDADE					TOTAL
R	NR	1	2	3	4	5	
54	4	0	0	7	12	35	58
93,1%	6,9%	0,0%	0,0%	12,1%	20,7%	60,3%	100,0%

FONTE: C3 - dados primários - questionário

Analisando-se a tabela 4, observa-se uma incidência de respostas de 93,1%. É importante observar que 6,9% dos colaboradores não se posicionaram em relação ao assunto.

O gráfico 4 demonstra o levantamento dos dados obtidos da pergunta 4 dos questionários respondidos.

GRÁFICO 4 - TREINAMENTO - VOLVO DO BRASIL - 2000



FONTE: C3 - questionários respondidos

De acordo com o gráfico 4, observa-se que a maioria dos colaboradores (81,0%) acreditam que o treinamento é fundamental no processo de desenvolvimento das EAGs. Observa-se que não houve nenhum questionário com resposta de nível de intensidade 1 ou 2.

e) **pergunta 5:** Você acha que melhorou a comunicação após a implementação das EAGs?

TABELA 5 - COMUNICAÇÃO - VOLVO DO BRASIL - 2000

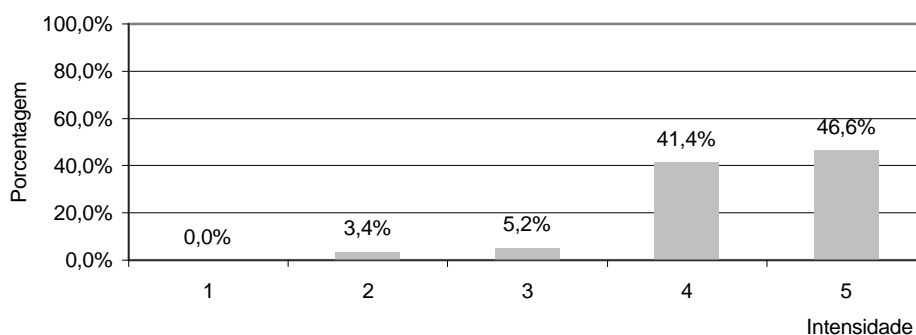
PERGUNTA (P5)		INTENSIDADE					TOTAL
R	NR	1	2	3	4	5	
56	2	0	2	3	24	27	58
96,6%	3,4%	0,0%	3,4%	5,2%	41,4%	46,6%	100,0%

FONTE: C3 - dados primários - questionário

Analisando-se a tabela 5, observa-se uma grande incidência de respostas (96,6%). Apenas 3,4% do total da amostragem não respondeu à pergunta.

O gráfico 5 demonstra o levantamento dos dados obtidos da pergunta 5 dos questionários respondidos.

GRÁFICO 5 - COMUNICAÇÃO - VOLVO DO BRASIL - 2000



FONTE: C3 - questionários respondidos

De acordo com o gráfico 5, observa-se que a grande maioria dos colaboradores respondeu os níveis de intensidade 4 e 5, o que significa que 88,0% dos colaboradores acreditam que a comunicação melhorou após a implementação das EAGs. Observa-se também que 8,8% dos colaboradores responderam aos níveis de intensidade 2 e 3.

f) **pergunta 6:** Houve melhora na qualidade e na produtividade do seu trabalho como um todo?

TABELA 6 - QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - VOLVO DO BRASIL - 2000

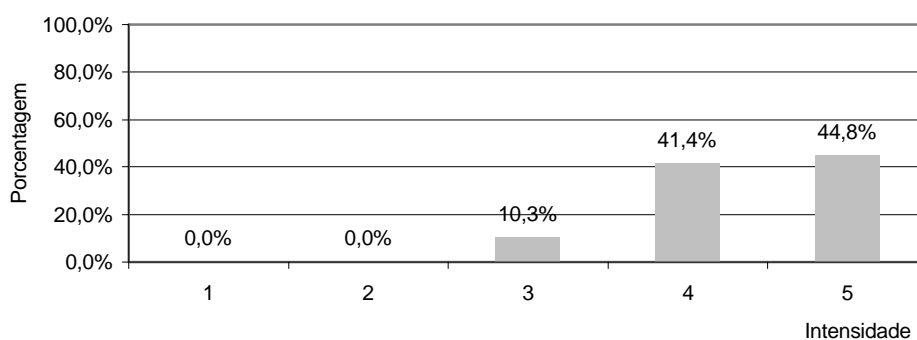
PERGUNTA (P6)		INTENSIDADE					TOTAL
R	NR	1	2	3	4	5	
56	2	0	0	6	24	26	58
96,6%	3,4%	0,0%	0,0%	10,3%	41,4%	44,8%	100,0%

FONTE: C3 - dados primários - questionário

Analisando-se a tabela 6, observa-se uma grande incidência de respostas (96,6%). Apenas 3,4% do total da amostragem não respondeu à pergunta.

O gráfico 6 demonstra o levantamento dos dados obtidos da pergunta 6 dos questionários respondidos.

GRÁFICO 6 - QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - VOLVO DO BRASIL - 2000



FONTE: C3 - questionários respondidos

De acordo com o gráfico 6, observa-se que a grande maioria dos colaboradores respondeu os níveis de intensidade 4 e 5, o que significa que 86,2% dos colaboradores acreditam que houve melhora nos índices de qualidade e produtividade após a implementação das EAGs. Observa-se também que 10,3% responderam ao nível de intensidade 3.

g) **pergunta 7:** Você acha que houve melhora no ambiente de trabalho?

TABELA 7 - AMBIENTE DE TRABALHO - VOLVO DO BRASIL - 2000

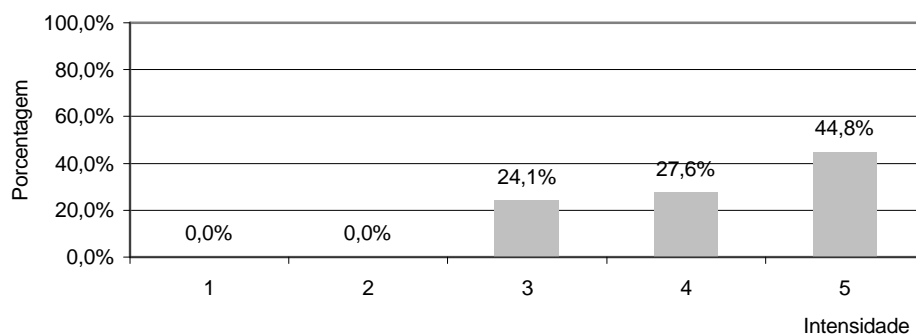
PERGUNTA (P7)		INTENSIDADE					TOTAL
R	NR	1	2	3	4	5	
56	2	0	0	14	16	26	58
96,6%	3,4%	0,0%	0,0%	24,1%	27,6%	44,8%	100,0%

FONTE: C3 - dados primários - questionário

Analisando-se a tabela 7, observa-se uma grande incidência de respostas (96,6%). Apenas 3,4% do total da amostragem não respondeu à pergunta.

O gráfico 7 demonstra o levantamento dos dados obtidos da pergunta 7 dos questionários respondidos.

GRÁFICO 7 - AMBIENTE DE TRABALHO - VOLVO DO BRASIL - 2000



FONTE: C3 - questionários respondidos

De acordo com o gráfico 7, observa-se que 72,8% dos colaboradores responderam aos níveis de intensidade 4 e 5, o que significa maioria acredita que houve melhora no ambiente de trabalho. Observa-se também que 24,1% responderam ao nível de intensidade 3 e que não houve nenhum questionário com resposta de nível de intensidade 1 ou 2.

h) **pergunta 8:** Este processo está proporcionando seu crescimento pessoal?

TABELA 8 - CRESCIMENTO PESSOAL - VOLVO DO BRASIL - 2000

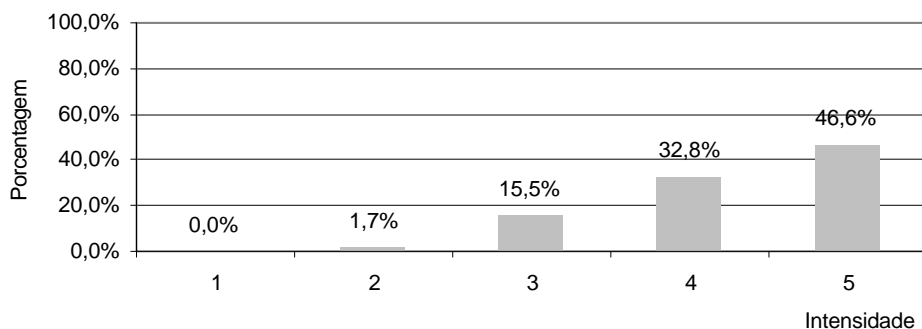
PERGUNTA (P8)		INTENSIDADE					TOTAL
R	NR	1	2	3	4	5	
56	2	0	1	9	19	27	58
96,6%	3,4%	0,0%	1,7%	15,5%	32,8%	46,6%	100,0%

FONTE: C3 - dados primários - questionário

Analisando-se a tabela 8, observa-se uma grande incidência de respostas (96,6%). Apenas 3,4% do total da amostragem não respondeu à pergunta.

O gráfico 8 demonstra o levantamento dos dados obtidos da pergunta 8 dos questionários respondidos.

GRÁFICO 8 - CRESCIMENTO PESSOAL - VOLVO DO BRASIL - 2000



FONTES: C3 - questionários respondidos

Segundo o gráfico 8, observa-se que a grande maioria dos colaboradores respondeu os níveis de intensidade 4 e 5, o que significa que 79,4% dos colaboradores acreditam que o processo implementação das EAGs está proporcionando crescimento pessoal. Observa-se também que 15,5% do colaboradores responderam ao nível de intensidade 3 e 1,7% responderam ao nível de intensidade 2. Ninguém respondeu ao nível 1.

i) **pergunta 9:** Qual a importância das reuniões na execução do trabalho?

TABELA 9 - REUNIÕES - VOLVO DO BRASIL - 2000

PERGUNTA (P9)		INTENSIDADE					TOTAL
R	NR	1	2	3	4	5	
56	2	0	2	9	16	29	58
96,6%	3,4%	0,0%	3,4%	15,5%	27,6%	50,0%	100,0%

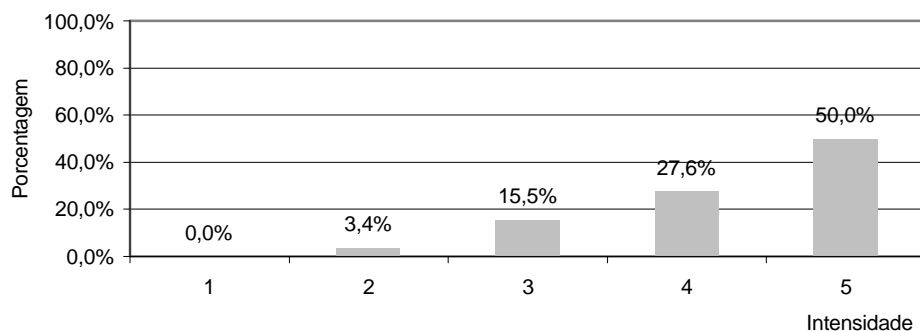
FONTES: C3 - dados primários - questionário

Analisando-se a tabela 9, observa-se uma grande incidência de respostas (96,6%). Apenas 3,4% do total da amostragem não respondeu à pergunta.

O gráfico 9 demonstra o levantamento dos dados obtidos da pergunta 9 dos questionários respondidos.

De acordo com o gráfico 9, observa-se que a grande maioria dos colaboradores respondeu os níveis de intensidade 4 e 5, o que significa que 77,6% dos colaboradores acreditam que as reuniões são importantes na execução do trabalho.

GRÁFICO 9 - REUNIÕES - VOLVO DO BRASIL - 2000



FONTE: C3 - questionários respondidos

Observa-se também que 15,5% responderam ao nível de intensidade 3 e 3,4% responderam ao nível 2.

j) **pergunta 10:** Você se sente motivado pelo sistema de EAGs?

TABELA 10 - MOTIVAÇÃO - VOLVO DO BRASIL - 2000

PERGUNTA (P10)		INTENSIDADE					TOTAL
R	NR	1	2	3	4	5	
56	2	0	0	13	15	28	58
96,6%	3,4%	0,0%	0,0%	22,4%	25,9%	48,3%	100,0%

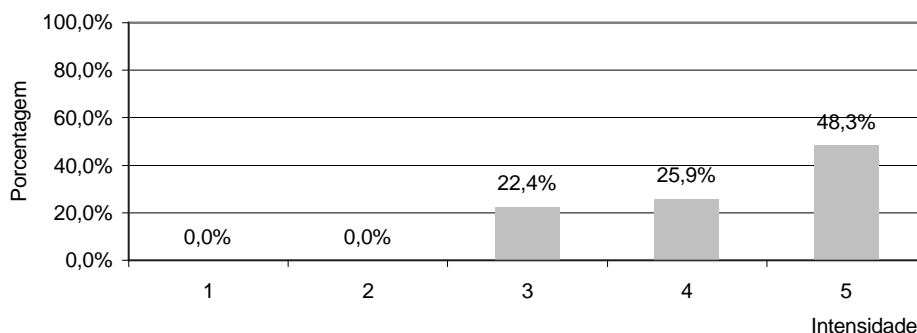
FONTE: C3 - dados primários - questionário

Analisando-se a tabela 10, observa-se uma grande incidência de respostas (96,6%). Apenas 3,4% do total da amostragem não respondeu à pergunta.

O gráfico 10 demonstra o levantamento dos dados obtidos da pergunta 10 dos questionários respondidos.

De acordo com o gráfico 10, observa-se que 74,2% dos colaboradores responderam aos níveis de intensidade 4 e 5, o que significa que se sentem motivados pelo sistema de EAGs. Observa-se também que 22,4% dos colaboradores responderam ao nível de intensidade 3 e que não houve nenhuma resposta aos níveis 1 ou 2.

GRÁFICO 10 - MOTIVAÇÃO - VOLVO DO BRASIL - 2000



FONTE: C3 - questionários respondidos

1) **pergunta 11:** Você acha que esta é a maneira correta de trabalhar?

TABELA 11 - MODO DE TRABALHO - VOLVO DO BRASIL - 2000

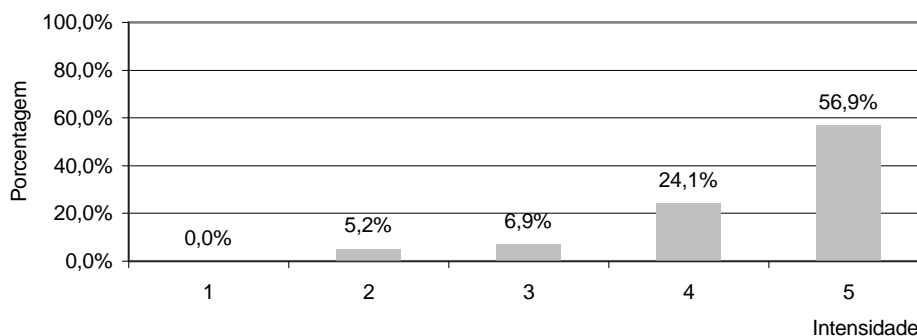
PERGUNTA (P11)		INTENSIDADE					TOTAL
R	NR	1	2	3	4	5	
54	4	0	3	4	14	33	58
93,1%	6,9%	0,0%	5,2%	6,9%	24,1%	56,9%	100,0%

FONTE: C3 - dados primários - questionário

Analisando-se a tabela 11, observa-se uma incidência de respostas de 93,1%. É importante evidenciar que 6,9% dos colaboradores não se posicionaram em relação ao assunto.

O gráfico 11 demonstra o levantamento dos dados obtidos da pergunta 11 dos questionários respondidos.

GRÁFICO 11 - MODO DE TRABALHO - VOLVO DO BRASIL - 2000



FONTE: C3 - dados primários - questionário

De acordo com o gráfico 11, observa-se que a grande maioria dos colaboradores responderam aos níveis de intensidade 4 e 5, o que significa que 81,0% dos colaboradores acreditam que EAGs é a maneira correta para trabalhar. Observa-se também que 6,9% responderam ao nível de intensidade 3 e 5,2% responderam ao nível 2. Ninguém respondeu ao nível 1.

m) **pergunta 12:** Você gostaria de voltar ao modelo antigo de trabalho?

TABELA 12 - SATISFAÇÃO - VOLVO DO BRASIL - 2000

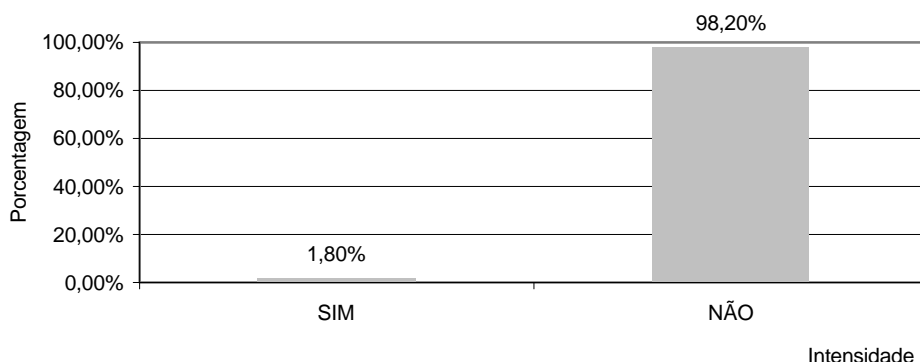
PERGUNTA (P11)		RESPOSTA		TOTAL
R	NR	SIM	NÃO	
56	2	1	55	58
96,6%	3,4%	1,7%	94,8%	96,6%

FONTE: C3 - dados primários - questionário

Analisando-se a tabela 12, observa-se uma grande incidência de respostas (96,6%). Apenas 3,4% do total da amostragem não responderam à pergunta.

O gráfico 12 demonstra o levantamento dos dados obtidos da pergunta 12 dos questionários respondidos.

GRÁFICO 12 - SATISFAÇÃO - VOLVO DO BRASIL - 2000



FONTE: C3 - dados primários - questionário

Segundo o gráfico 12, observa-se que a grande maioria dos colaboradores (98,20%) não voltariam ao modelo antigo de trabalho, ou seja, estão satisfeitos com a maneira de trabalho das EAGs. Apenas um colaborador gostaria de voltar ao modelo tradicional de trabalho.

O conceito de EAGs adotado pela Volvo do Brasil encontra um certo embasamento teórico definindo os aspectos comportamentais da EAGs. A expectativa de melhoria dos processos e atingir os objetivos de negócios é evidente na implementação das EAGs.

Na implementação da EAGs, segundo um dos gerentes, "verifica-se a preocupação com a necessidade de atender a visão e os princípios da organização: teamwork, desenvolvimento individual, otimização dos recursos, adequação à nova estrutura hierárquica, desenvolvimento organizacional contínuo, processo de comunicação mais rápido e aberto".

A teoria do Agir comunicativo é fundamental para reconstruir a visão técnico-instrumental simplista que percebemos no universo organizacional. A grande maioria dos gestores percebem que o modelo tradicional de estrutura organizacional mostra-se menos eficiente nas condições atuais de competitividade do mercado global. Há uma preocupação com os aspectos de qualidade, produtividade, serviço, flexibilidade e redução de custos operacionais.

Porém, uma das deficiências consiste em permanecer na visão técnico-instrumental. Atualmente, a concepção dominante de razão prática na ciência social é a estratégia. Essa concepção é mais explicitamente adotada por aqueles que consideram a si mesmos teóricos da escolha racional. Esta escola tenta fornecer um claro delineamento de um modelo minimal do sujeito e ser teoricamente rigorosa no vincular suas assertivas sobre as características do sujeito a suas hipóteses sobre os fenômenos políticos. Sua caracterização do sujeito é clara em relação ao que são dois aspectos essenciais de qualquer modelo minimal: uma concepção de ação e racionalidade. A ação é conceitualizada como o comportamento intencional, interessado em si próprio, dos indivíduos num mundo objetivado, isto é, num mundo em que os objetos e os outros indivíduos estão relacionados em termos de sua possível manipulação. A racionalidade da ação é correspondentemente conceitualizada como a vinculação eficiente das ações vistas como meios para a consecução de metas individuais.

A meta específica que Habermas adota na Teoria da Ação comunicativa é a de demonstrar porque a modernidade representa um avanço significativo no aprendizado humano. O modelo comunicativo abre o fenômeno da modernidade para uma leitura mais complexa, leitura que localiza tanto o potencial universal, racional manifestado nas modernas estruturas de consciência quanto o uso seletivo ou unilateral desse potencial nos processos sociais de racionalização ou modernização ocidentais.

Ao se agir estrategicamente podem-se forçar os outros a contribuírem para determinada meta, no sentido de emitir ordens, ameaças, mentiras e outras proposições manipuladoras. A visão de treinamento e acompanhamento das Equipes enquanto fundamentada na racionalidade técnico-instrumental não alcançará um nível de produtividade ideal.

O grande desafio consiste em perceber que as ações de caráter cognitivo-instrumental como as ações orientadas ao entendimento são comuns e indispensáveis no planejamento estratégico da organização. O processo de mudança de cultura organizacional com base somente nas ações de caráter cognitivo-instrumental não passará de um simples modismo. As ações orientadas ao entendimento desvinculada das ações de caráter cognitivo-instrumental não provocará mudanças significativas. O ideal é trabalhar no sentido de integrar os dois tipos de racionalidade. Neste sentido, a Teoria da Ação Comunicativa tornará o capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento.

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O aumento das preocupações com o capital humano tem ocasionado a quebra de muitos paradigmas, dentro os quais o de que a viabilidade dos projetos seja determinada unicamente por seus resultados econômico-financeiros, desconsiderando seus os aspectos de aprendizagem organizacional.

Obviamente que esse paradigma está sendo quebrado somente quando verificado que as exigências de aprendizagem, começaram a impor perdas econômicas aos agentes econômicos. A partir de então, a maioria dos pesquisadores têm dirigido sua atenção a essa questão, visto ser um das maiores mudanças para a formação de novos paradigmas, que passam a valorizar mais o capital humano.

Poucas empresas medem o retorno de seus investimentos em capital humano, e pouquíssimas publicam seus resultados e descobertas. Há, entretanto, uma grande evidência que indica que práticas diversas de capital humano podem levar ao melhor desempenho financeiro das organizações, como é o caso da empresa na qual realizamos a pesquisa. O estudo de caso mostra algumas ações (mencionadas em capítulos anteriores) que a Volvo do Brasil vem praticando nos últimos anos para melhorar o valor de seu capital humano.

Sem dúvida de que a pesquisa revela de que uma das funções básicas do capital humano é claramente o recrutamento para preencher posições abertas na organização. Há uma preocupação em recrutar profissionais qualificados capazes de contribuir para o desenvolvimento organizacional em um contexto empresarial de extrema competitividade. A gerencia de recursos humanos faz propostas para a unidade, baseado em tendências passadas e nos desenvolvimentos de projetos futuros. O processo de recrutamento está em constante processo de melhorias, uma vez que os gerentes solicitam *feedback* de recentes contratações e ajustam o programa apropriadamente, levando em consideração o capital humano já existente.

Ao esclarecer sua estratégia e avaliar seus programas atuais, a empresa decidiu por programas de benefícios flexíveis. Essa medida aumenta o compromisso e a motivação dos funcionários. O gerenciamento do desempenho tem sido o foco na Volvo do Brasil. A melhoria contínua do desempenho foi um foco-chave na empresa estudada. As Equipes Auto-Gerenciáveis são um exemplo riquíssimo de que a Volvo do Brasil está interessada em melhorar o recrutamento, recompensas, gerenciamento de desempenho e treinamento do capital humano. A revisão na estrutura organizacional nos últimos anos conduziu a empresa a um processo de alteração completa na cultura – de uma cultura hierárquica para uma orientada por resultados e competências.

As reuniões das equipes auto-gerenciáveis são feitas regularmente para garantir que todos os grupos estejam conscientes do papel que exercem para alcançar os objetivos do negócio (como revelou o resultado da entrevista realizada em um dos setores da empresa onde funcionam as Equipes Auto-gerenciáveis). Além disso, avaliações das chefias pelos subordinados foram introduzidas como uma atividade de desenvolvimento de equipe.

A Volvo do Brasil fornece um dos exemplos de gerenciamento de desempenho – o empowerment. O empowerment sem poder econômico pouco significa, e não há expressão mais clara de poder do que a autoridade orçamentária. Não foi percebido essa expressão de autoridade orçamentária por parte do capital humano.

Um aspecto importante do movimento de empowerment, como mostram os resultados da pesquisa, é o trabalho em equipe. Percebemos que esta visão necessita abranger a empresa em sua totalidade e não somente a área operacional. Alguns gerentes entrevistados deixaram transparecer desconhecimento em relação aos avanços que estavam acontecendo em outros setores da empresa. A necessidade de desenvolvimento de equipes deve abranger a empresa como um todo, buscando uma maior integração entre os diversos setores da empresa.

Outra área trabalhada na pesquisa foi em relação a avaliação do capital humano. O sistema que a Volvo do Brasil desenvolveu (como vimos nos capítulos anteriores) está completamente integrado com as iniciativas de RH na empresa.

A mudança da estrutura organizacional geralmente é lenta, a menos que os gestores tendem deliberadamente alterá-la. Uma maneira de mudar uma estrutura organizacional é empregar-se para criar uma organização que aprende a aprender – uma que se transforme continuamente por estimular a dedicação de seus funcionários para a mudança, adaptação e inovação organizacional. Uma organização que aprende, geralmente tem uma estrutura organizacional achatada com pouquíssimos níveis de comando, focaliza a criação, aquisição, transferência de conhecimento e modificação de comportamento para implementar a inovação organizacional adequada a um ambiente competitivo.

Uma das grandes limitações da empresa estudada está na não criação de equipes de aprendizagem multidisciplinares e salas para aprendizagem autodirecionada, *workshops* para compartilhá-la e sessões regulares de estratégia fora do ambiente de trabalho. A comunicação ascendente não é fortemente encorajada. Dois dos entrevistados, não estavam sabendo o que os outros setores faziam em relação à criação de Equipes auto-gerenciáveis.

Na área de recursos Humanos, os gerentes que se encontram de frente à multiplicidade de saberes intervenientes em suas práticas, aliada à crise e à indefinição no tocante a um quadro teórico-conceitual de referência, encontram dificuldades para um adequado discernimento das situações com que se deparam. Para não transformarem suas práticas em ações simplesmente arbitrárias, é mister que encontrem razões capazes de fundamentá-las, garantindo, com isso, a identidade e coerência do exercício profissional.

E foi com o objetivo de subsidiar a construção de uma identidade profissional que busca-se com este trabalho, algumas perspectivas teórico-metodológicas para o universo deste organizacional, baseando-nos, para isso, na reflexão filosófica de J. Habermas.

O Estudo sobre a sociedade do conhecimento e de Habermas em seu esforço de resgatar o potencial de racionalidade comunicativa em contextos interativos do mundo da vida, argumenta-se no sentido de que a organização só alcançaria um bom êxito no cumprimento de suas finalidade através da otimização deste potencial de racionalidade em

seus processos estratégicos em relação ao capital humano. O interagir voltado ao entendimento constitui, nessa perspectiva, a própria condição de possibilidade para a realização de finalidades estratégicas como as que se referem à reprodução e a renovação de tradições culturais, ao estabelecimento de solidariedades e de padrões de convivência e a socialização dos conhecimentos por parte do capital humano.

O diferencial que marca a pesquisa não reside numa pretensa novidade absoluta ou num delineamento de práticas jamais imaginadas ou totalmente ausentes nos meios organizacionais. O diferencial está, na compreensão e na articulação dessas práticas à luz de um novo enfoque teórico, sob a égide de um novo paradigma.

Foi o próprio referencial habermasiano que acabou dando as características metodológicas à investigação. A filosofia de Habermas se apresenta como reconstrução teórica de condições e pressuposições que subjazem à convivência humana, no caso, a reconstrução teórica de condições e pressuposições que acompanham a linguagem comunicativa e que explicitam um determinado modelo de racionalidade. Como reconstrução teórica a filosofia estabelece o seu referencial crítico-reflexivo com base no que se depreende de situações concretas do mundo vivido, e não com base em imagens-ideais de homem e de sociedade.

A pesquisa coloca-se, portanto, numa perspectiva de trabalho teórico em que busca-se explicitar as condições a priori de possibilidade da própria experiência dos gestores, por meio da tematização dos pressupostos desde sempre presentes e operantes, embora os administradores, via de regra, não tenham uma consciência explícita dos mesmos. Desvela-se a racionalidade que se faz condição necessária para que as organizações possam cumprir suas tarefas concernentes à reprodução dos componentes simbólicos do mundo da vida.

A novidade da construção teórica está em ela ter sido projetada com base na arquitetônica de uma concepção de administração que busca realizar-se como ação comunicativa. O próprio líder, ao adotar uma atitude fundamental voltada ao entendimento, estará encarnando a racionalidade comunicativa sem uma prática. E esta pesquisa buscou ser uma contribuição para que uma tal atitude pudesse ser

teoricamente refletida, permitindo que o administrador pudesse fundamentá-la mediante a explicitação de sua racionalidade intrínseca.

O administrador, especialmente os gestores de recursos Humanos, na busca da construção de sua identidade profissional, terá condições de fundamentar sua prática baseando-se, em motivos de racionalidade. Fundamentação esta que ultrapassa o âmbito das proposições baseadas em argumentos que emergem da estrutura racional das interações e dos saberes que constituem os objetos de entendimento.

A leitura acerca do capital humano a partir do referencial habermasiano, que é fecunda para a orientação estratégica nas organizações neste final de século, é apenas uma entre muitas leituras possíveis. Há muitos outros aspectos do pensamento de Habermas que podem ser explorados por aqueles que pensam a administração. Apesar da especificidade dos enfoques, todos eles parecem se orientar por um sentido geral que perpassa a obra habermasiana e ao qual nos associamos.

O propósito de refletir sobre o capital humano sob a teoria do agir comunicativo de Habermas é identificar as oportunidades de melhorias e desenvolvimento – não é um exercício de olhar em retrospecto para focalizar tudo o que está errado na organização, mas um exercício de olhar adiante e explorar os meios de acrescentar valor e causar diferença no futuro.

Há um consenso de que, no mercado de trabalho dos dias de hoje, os funcionários são muito exigentes ao escolher seu empregador e deixam o emprego se não se sentirem suficientemente desafiados. Isto é uma realidade. Porém, novos horizontes de estudos e pesquisas podem ser visualizados, principalmente para trabalhos de pós-graduação, dos quais recomenda-se:

- exploração das limitações e deficiências do presente estudo, com propostas alternativas consistentes;
- sistemas de avaliação do desempenho do capital humano;
- elaboração de modelos para medir o impacto que os funcionários têm sobre o valor financeiro da empresa e maximizar o valor do capital humano.
- O MCDA - Sistema Multicritério e Multidecisores de Apoio a Decisões Baseadas em Compartibilização de Pontos de Vista Fundamentais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBGNO, Nicola. **História da filosofia**. 2.ed. Lisboa : Editorial Presença, 1978. v.10.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo. v. 33, n.2, p. 40-51, abr./jun. 1998.
- APEL, K. **Estudos de moral moderna**. Petrópolis : Vozes, 1984.
- ARAGÃO, Lucia Maria de Carvalho. **Razão comunicativa e teoria social crítica em Habermas**. Rio de Janeiro : Tempo Brasileiro, 1992.
- ASPLUND, Rita. **Human capital creation in na economic perspective**. Berlim/Nova York : Springer-Verlag, 1996.
- BADARACCO, J. L., Jr. **the knowledge link: how firms compete through strategic alliances**. Boston : Havard Business School Press, 1991.
- BARTLETT, Christopher, GHOSHAL, Sumatra. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo : Makron Books, 1992.
- BECKER, Gary Stanley. **Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education**. Chicago : University of Chicago Press, 1993.
- BENHABIB, S. Autonomy, Modernity, and comunista. communitarianism and crítica social theory in dialogue. In: HONNETH, A., MacCARTHY, Th., OFFE, C., WELLMWER, A (eds). **Zwischenbetrachtung**. Im Prozes der Aufklärung. Jürrgen Habermas zum 60. Frankfurt : Suhrkamp, 1989. p.373-394.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo : Atlas, 1988.
- BERNARDI, Maria Amália. O Capital humano. **Exame**, São Paulo, a. 31, n.22, p.93, 122-131, out./97 (parte integrante da edição 647).
- BERTERO, Carlos Osmar. O Administrador de RH e o planejamento empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, v.1, n. 22, p.11-13, jan./abr. 1982.
- BOMBASSARO, Luiz Carlos. **As fronteiras da epistemologia: uma introdução ao problema da racionalidade e da historicidade do conhecimento**. Petrópolis : Vozes, 1992.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. ABTD. 2.ed. São Paulo : Makron Books, 1994. 595p.
- BORDANAVE, J. D. e Pereira, A. M. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. 12.ed. 1991.
- BORDANAVE, J.D. e Pereira, A.M. **Estratégias de Ensino-Aprendizagem**. 12.ed. 1991.
- BRIDGES, William. **Mudanças nas relações de trabalho**. Job Shift, São Paulo : Makron Books, 1994.

- BRILMAN, Jean (12993). **Ganhar a competição mundial**. Lisboa : Publicações Dom Quixote, 1993.
- BROCHARD, Jacques. **A miragem do futuro: a nova ordem internacional**. Rio de Janeiro : Editora Nova Fronteira, 1991.
- CARLOS, Ana Fani Alessandri. **Espaço e Indústria**. São Paulo : Contexto USP, 1991.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Recursos humanos: desafios e estratégias**. São Paulo : Pioneira, 1989.
- CHAMPIOM, Dean J. **Sociologia das organizações**. São Paulo : Saraiva Zahar, 1971.
- CHIAVENATTO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo : McGraw Hill, 1989.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo : Atlas, 1994.
- DAVENPORT, Thomas H., **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- DOWLING, P. J.,SCHULLER, R. **International dimensions of human resource management**. Boston : PWS-Kent, 1990.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo : Pioneira, 1994.
- DRUCKER, Peter F. Behind Japan's success. **Harvard, Business Review**, Boston, 59 (1), p.83-90, Jan./Fev. 1981.
- DRUCKER, Peter F., Peter F. What we can learn from japanese management. **Harvard Business Review**, Boston, 49 (2), p.110-122, Mar./Abr. 1971.
- DRUKER, Peter. **Administrando para obter resultados**. São Paulo : Pioneira, 1998.
- DUPAS. Gilberto. O grande desafio da globalização. Folha de São Paulo, 17 dez. 1994.
- FAJNZYLBER, F. **La industrialização trunca de América Latina**. México : Editorial Nueva Imagen, 1983.
- FISCHMANN, Adalberto & ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo : Atlas, 1995. 164p.
- FLEURY A, FLEURY, M. T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo : Atlas, 1995.
- FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**. 2.ed. São Paulo : Atlas. 1997. 237p.
- FLEURY, Maria Tereza & FISCHER, Rosa Maria. Afonso. Gestão de Pessoas - os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. Revista de Administração, São Paulo. v.33, n.2 p.90-94, abr./jun. 1994.
- FREMAN, C. Inovação e estratégia da firma. In: **The economics of industrial innovation**. Londres : Frances Pinter, 1982.
- FRIEDMAN, Brian. **Human capital**. Londres, 1996. p.6-11.

- FROMM, Erich. **A análise do homem**. Rio de Janeiro : Zahar, 1980.
- GIL, Antônio de Loureiro. **Qualidade total das organizações**. São Paulo : Atlas, 1991. 135p.
- GOLDRAT, Eliyahu; COX, Jeff. **A Meta - a administração dos gargalos de produção**. São Paulo : Imam, 1986. 318 p.
- GOLEMAN, Daniel PhD. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro : Objetiva, 1999. 412ps.
- GREINERM Larry E. **Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações**. São Paulo : Nova Cultura. Coleção Havard de Administração, v.21, 1986. p.101.
- HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. São Paulo : Brasiliense, 1989b.
- HABERMAS, Jürgen. **La lógica de la acción comunicativa: complementos y estudios previos**. Madrid : Cátedra, 1989 a.
- HABERMAS, Jürgen. **La lógica de las ciencias sociales**. Madrid : Tecnos, 1988.
- HABERMAS, Jürgen. Law and Morality, in: **the Tanner Lectures on Human Values**. Cambridge : University Press, 217-279, 1988b.
- HABERMAS, Jürgen. **Legitimatins probleme in Spätkapitalismus**. Frankfurt : Suhrkamp 1973 (cito trad. port. De Vamirech Chacon: A crise de legitimação no capitalismo tardio. **Revista Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, 1980.
- HABERMAS, Jürgen. **O discurso filosófico da modernidade**. Lisboa : Dom Quixote, 1990.
- HABERMAS, Jürgen. **O discurso filosófico da modernidade**. Lisboa : Dom Quixote, 1990b.
- HABERMAS, Jürgen. **Para a reconstrução do materialismo histórico**. 2.ed. São Paulo: Brasiliense, 1990c.
- HABERMAS, Jürgen. Passado como futuro. **Revista Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, 1993.
- HABERMAS, Jürgen. **Theorie des kommunikativen Handelns**. Frankfurt : Suhrkamp, 1981.
- HABERMAS, Jürgen. **Conhecimento e interesse**. Rio de Janeiro : Guanabara, 1987.
- HABERMAS, Jürgen. **Pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos**. Rio de Janeiro: **Revista Tempo Brasileiro**, 1990a.
- HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la acción comunicativa**. Madrid : Taurus, 1992. Tomo I e II.
- HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo : Loyola, 1993.
- INGREAM, David. **Habermas e a dialética da razão**. Brasília : Edund, 1993.
- JOHSON, Mike. **Administrando no próximo milênio: uma coleção de insights dos melhores comentaristas gerenciais do mundo**. São Paulo : Pioneira, 1997.

- KANTER, Rosabeth Moss; STEIN, Barrya; JICK, Tood D. **The chazengg of organization change**. New York : Free Press, 1992.
- KENEDY, Paul. **Preparando para o século XXI**. Rio de Janeiro : Editora Campus, 1993.
- KING, Mary C. Human capital and black women's occupational mobility. **Industrial Reations**, v.34, n.2, p.282, abril 1995.
- KLEIN, David. **The strategic management of intellectual capital**. Oxford : Butterworth-Heinem. 1997.
- KOEPFLEER, E. R. Strategic options for global market players. *The Journal of Business Strategies*, New York, p.46-50, Jul. Aug. 1989.
- KOHLBERG, L. **Essays on Moral Development**. New York : Harper & Rows, 1981.
- LADO, Augustine e WILSON, Mary. **Human resource systemns and sustained competitive advantage: a competency-basead perspective**. **Academy of Management Review**, v.19, n.4, 699 seg., Out. 1994.
- LARMORE, C. **Modernité et morale**. Paris : Presses Universitaires de France, 1993.
- MACGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo : Martins Fontes, 1980.
- MACINTYRE, A. **After virtue, a study in moral theory**. London : Ducworth, 1981.
- MARANHÃO, Nivaldo Faria. **Organização do trabalho**. São Paulo : Atlas, 1984.
- MARQUARDT, M.J., Engel, D. W. **Global human resource development**. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1993.
- McCARTHY, Th. **The críticoal theory of Jürgen Habermas**. first edition (1978). Cambridge : Polity Presses, 1984.
- MELIN, Leif. Internacionalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, New York, v.3, p.99-118, 1992.
- MICHALET, Charles Albert. **O Capitalismo mundial**. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1993.
- MILLER, Riel, **Measuring What people Know: Human capital accouting for the knowledge economy**. Paris : Organization for Economic Cooperation and Development, 1996.
- MORAES, M. C. M. **Desrazão no discurso da história**. Hühnem L. M. (org) Razões. Rio de Janeiro : Uapê, 1994.
- MÜLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximização da qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo : Pioneira, 1992. 179p.
- NADLER, Hackman e Lawler. **Comportamento organizacional**. São Paulo : Campus, 1983.
- NAKANO, Yohigaki. Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial. **Revista Economia Política**, v.14, n.4(56), p.7-30, out.-dez. 1994.
- NOMARA, Ikujiro e HIROTKA, Tareuchi. **Criação de conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- NONAKA, Ikujiro. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

- OLIVERIA, Manfredo Araújo de. **Ética e racionalidade moderna**. São Paulo : Loyola, 1993.
- OLIVERIA, Manfredo Araújo de. **A filosofia na crise da modernidade**. São Paulo : Loyola, 1989b.
- OLIVERIA, Manfredo Araújo de. Dialética e hermenêutica em Jürgen Habermas. In: **Dialética Hoje**, Petrópolis: Vozes, 1990. p.81-115.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**. São Paulo : Atlas, 1994. 286 p.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n. 6, p.61-78, Nov./Dec. 1996.
- PUCIK, W., THICHY, N.M., BARNETT, C. K. **Globalização and human resource management: creating and leading the competitive organization**. New York : John Wiley & sons, 1992.
- REDONDO, Manuel Joménez. Introducción. In: HABERMAS, Jürgen. **Escritos sobre moralidad y eticidad**. Barcelona : Paidós, 1991.
- REHG, W. Discourse Ethics and Communitarian Critique of Neo-Kantianism. **The Philosophical Forum**, v.1. XXII, 2, p.120-138, 1990-91;
- REICHHELD, Frederick E. **The Loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value**. Boston : Harvard Business School Press, 1996.
- RHINESMITH, Stephen H. **Guia gerencial para a globalização: seis chaves para o sucesso num mundo em transformação**. Rio de Janeiro : Berkeley, 1993.
- RICHARDSON, G. **The organization of industry**. Cooperative forms of transnational corporation activity. New York : Routledge, 1994.
- RIFIKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**. São Paulo : Makron, 1996.
- ROCA, Alexandre Sérgio da. Cientificidade e consenso: esboço de uma epistemologia a partir da teoria consensual da verdade de Jürgen Habermas. In: Oliva, Alberto (org.). **Epistemologia: a cientificidade em questão**. São Paulo : Papyrus, 1990. p.177-212.
- RODRIGUES Suzana Braga. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internaional**. São Paulo : Atlas, 1999.
- ROSSETTI, José Paschoall. **Introdução à economia**. 17.ed. São Paulo : Atlas. 1997. 922p.
- ROTY, R. **A filosofia e o espelho da natureza**. Rio de Janeiro : Delume Dumará, 1995.
- ROUANET, Sérgio Paulo. **As razões do iluminismo**. São Paulo : Companhia das Letras, 1987.
- SAMPAIO, Tânia Maria Marinho. A demanda da emancipação social no pensamento político de Habermas. **Revista Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, p.118-119, 145-160, jul. dez. 1994.
- SCHULTZ, T. Paul, **Investment in women's human capital**. Chicago : University of Chicago Press, 1995.

- SCHWENK, Charles R. Cognitive simplification process in strategic decision making, **Strategic Management Journal**, v. , p.111-128, 1984.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria, e prática da organização da aprendizagem**. 12. ed. São Paulo : Best Seller, Círculo do Livro, 1990. 352p. il.
- SIEBENEICHLER, Flávio Beno. Jürgen Habermas: razão comunicativa e emancipação. **Revista Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, 1989 b.
- SIEBENEICHLER, Flávio Beno. Encontros e desencontros no caminho da interdisciplinaridade: G. GUSDORF e J. HABERMAS. **Revista Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, p.98, 153-180, jul.-dez. 1989a.
- SPIEGEL, G. M. History and Post-Modernism. Past and Present, n.135, May, 1992.
- STEWART, Thomas. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- STONE, James A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1995.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo : Atlas, 1960. 140p.
- THOMSON, Kevion. **Emotional capital**. Oxford : Capstone, 1998.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais – a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.
- VAN MAANEN, John. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza L., FISCHER, Rosa M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1989.
- VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea - ANPAD**, Rio de Janeiro : ANPAD, v.1, n.1-10, 1995.
- VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. Mudando paradigmas. Série **A Era da Competência**. Rio de Janeiro : Mapa, 1991. 179p.
- WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. (Trad. em inglês). New York : Free Press, 1947.
- WHIPP, R. **The management of strategic change**. Oxford : Basil Blackwell, 1996.
- WILLIAMS, B. **Ethics and the limits of philosophy**. Cambridge : Harvard University Press, 1985.
- WILLIAMSON, John (1983). **A Economia aberta e a economia mundial**. Rio de Janeiro : Campus, 1989.
- XAVIER, Ricardo De Almeida Prado. **Capital intelectual: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações**. São Paulo : Editora STS, 1998.
- YUKI, Mauro Mítio. **Uma metodologia de implementação de técnicas e filosofias japonesas da gestão de empresas brasileiras**. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina). Florianópolis, 1988.

ANEXO 1 - ENTREVISTA

As perguntas que nortearam a entrevista foram as seguintes:

1. Quanto a empresa investe na aquisição de tecnologia?
2. Quanto a empresa investe nas áreas voltadas à pesquisa e desenvolvimento?
3. Quanto a empresa investe no treinamento dos funcionários?
4. Quais os valores fundamentais que a Volvo defende atualmente?
5. Qual a relação entre a política de remuneração e as competências do capital humano?
6. Como é a estrutura organizacional da Volvo do Brasil?
7. Existe algum sistema de avaliação no sentido de quantificar os resultados obtidos pelo capital humano?
8. Os funcionários da empresa são estimulados a criar e inovar, por atitudes de líderes?
9. Existe entre os colaboradores da empresa um elevado grau de satisfação com o próprio trabalho?
10. O capital humano é considerado no momento como elemento estratégico na empresa?

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA

Este questionário visa obter dados sobre EAGs, para fundamentação do trabalho acadêmico do curso de Mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Contamos com sua colaboração, para o preenchimento do questionário abaixo, salientando que não há necessidade de identificação.

Marque com um “X” o grau de intensidade, de 1 a 5, sendo (1) o menor nível e (5) o nível de maior intensidade:

- 1) Você se sente mais responsável no seu trabalho após a implementação das EAGs?
(1) (2) (3) (4) (5)
- 2) Você se sente mais confiante no processo de tomada de decisão?
(1) (2) (3) (4) (5)
- 3) Qual a sua participação no planejamento das atividades do trabalho a ser realizado?
(1) (2) (3) (4) (5)
- 4) Qual a importância do treinamento no processo de desenvolvimento das EAGs?
(1) (2) (3) (4) (5)
- 5) Você acha que melhorou a comunicação após a implementação das EAGs?
(1) (2) (3) (4) (5)
- 6) Houve melhora na qualidade e na produtividade do seu trabalho como um todo?
(1) (2) (3) (4) (5)
- 7) Você acha que houve melhora no ambiente de trabalho?
(1) (2) (3) (4) (5)
- 8) Este processo está proporcionando seu crescimento pessoal?
(1) (2) (3) (4) (5)
- 9) Qual a importância das reuniões na execução do trabalho?
(1) (2) (3) (4) (5)
- 10) Você se sente motivado pelo sistema de EAGs?
(1) (2) (3) (4) (5)
- 11) Você acha que esta é a maneira correta de trabalhar?
(1) (2) (3) (4) (5)
- 12) Você gostaria de voltar ao modelo antigo de trabalho?
() Sim () Não