

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO E SISTEMAS**

**TÉCNICAS E FILOSOFIAS DE PRODUTIVIDADE
COM O RACIOCÍNIO DA ADMINISTRAÇÃO EMOCIONAL**

**DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM ENGENHARIA**

Sônia Maria Kohler Dias

Florianópolis (SC), setembro de 1999

**TÉCNICAS E FILOSOFIAS DE PRODUTIVIDADE
COM O RACIOCÍNIO DA ADMINISTRAÇÃO EMOCIONAL**

Sônia Maria Kohler Dias

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE

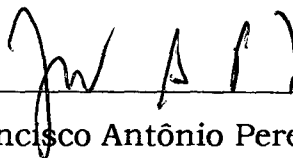
“MESTRE EM ENGENHARIA”

ESPECIALIDADE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E APROVADA
EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO



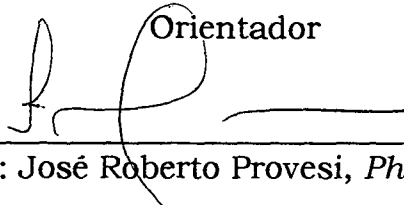
Prof.: Ricardo Miranda Barcia, *PhD*
Coordenador do Curso de Pós-Graduação

Banca Examinadora

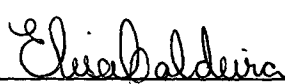


Prof.: Francisco Antônio Pereira Fialho, *Dr.*

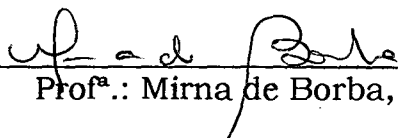
Orientador



Prof.: José Roberto Provesi, *PhD*



Prof^ª.: Elizabeth Caldeira, *Dra.*



Prof^ª.: Mirna de Borba, *MSc.*

FICHA CATALOGRÁFICA

D541p Dias, Sônia Maria Kohler, 1968-
Técnicas e Filosofias de Produtividade com o
Raciocínio da Administração Emocional/
Sônia Maria Kohler Dias. - - Florianópolis, 1999.
132 p.; tab.; fig.
Bibliografia
Orientador: Francisco Antônio Pereira Fialho

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Engenharia de Produção e Sistemas.

1. Engenharia de Produção - Teses. 2. Gestão da
Qualidade Total - Teses. 3. Produtividade - Teses.
4. Raciocínio - Teses. 5. Inteligência. - Teses. I. Título.

CDU: 658.5

Bibliotecária: Josete A B. Cordeiro
CRB 14ª 293

“Mas a sabedoria é justificada por todos os seus filhos”

Lucas, 7:35

*Dedico este trabalho à memória de meu pai,
Pedro Kohler (1932-1997).*

AGRADECIMENTOS

Aos meu pais que foram em todos os momentos os mestres e responsáveis pelo início de todo ensinamento.

Por todo aprendizado, esforço, trabalho, dedicação...; que nesta oportunidade, eu possa retribuir, pelo menos em parte, e homenagear com muitas saudades, meu amado pai ...

Ao meu esposo, Renato, agradeço com amor o incentivo durante todo o mestrado e a compreensão nos momentos de ausência..

Em especial ao Prof^o. Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho, pela dedicação como orientador.

As empresas que forneceram as informações necessárias à execução desta dissertação e em especial à UNIVALI, pelo incentivo fornecido aos talentos humanos desta instituição; em

especial ao Prof^o. PhD. José Roberto Provesi,

Prof^a. Dr^a. Salete Mocelim Rebelo e

Prof^a. Dr^a. Francelise Pantoja Diehl.

Àqueles que me ajudaram a construir e concluir este sonho...

E sobretudo à Deus; por tudo que sou e tenho; por estar presente em todos esses dias, em todos os momentos, iluminando-me em todas as decisões.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	V
AGRADECIMENTOS	VI
LISTA DE QUADROS	IX
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE ANEXOS	XI
RESUMO	XII
ABSTRACT	XIII
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	
1.1 Justificativa	14
1.2 Objetivos	16
1.3 Metodologia da Pesquisa	17
1.4 Estrutura do Trabalho	17
CAPÍTULO 2 – ABORDAGEM TEÓRICA DO JUST IN TIME	19
2.1 Contextualização	19
2.2 A Produção Enxuta	21
2.3 Just in Time e Just in Case	22
2.4 Kanban	24
2.5 Programa 5S's	26
2.6 Flexibilidade da Produção	35
CAPÍTULO 3 – PERCEPÇÃO DO HOMEM NA ORGANIZAÇÃO	40
3.1 Cultura Organizacional	40
3.2 Desenvolvimento do Ser Humano	44
3.3 Administração de Valores Humanos	46

CAPÍTULO 4 – ADMINISTRAÇÃO EMOCIONAL	50
4.1 Abordagem Introdutória	50
4.2 Preservação do Talento Humano	58
4.3 Raciocínio Coletivo	72
4.4 Raciocínio Lógico	82
4.5 Raciocínio Sistemico	86
4.6 Raciocínio do Líder	88
4.6.1 Raciocínio de Empatia	95
4.7 Raciocínio de Prognose	98
4.7.1 Acidentes de Trabalho.....	99
4.7.2 Demissões	104
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS	
TRABALHOS	109
5.1 Conclusão	109
5.2 Recomendações para Futuros Trabalhos	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
BIBLIOGRAFIA	122
GLOSSÁRIO	125
ANEXOS	128

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Instruções do 5S's	32
QUADRO 2 – Implementação do 5S's	33
QUADRO 3 – Técnicas do 5S's	34
QUADRO 4 – Função de Cada Nível Hierárquico nas atividades de Rotina Segundo Nemoto	48

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Flexibilidade da produção	36
FIGURA 2 – Crescimento e desenvolvimento das pessoas	44
FIGURA 3 – Mudanças constantes para melhoria de clientes/funcionários	49

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Visão holística do ser humano e das organizações.....	110
ANEXO 2 – Visão holística do ser humano e das organizações 1.....	111
ANEXO 3 – Visão holística das organizações.....	112
ANEXO 4 – Visão holística do ser humano e das organizações.....	113

RESUMO

A presente dissertação procura mostrar as mudanças que vêm ocorrendo nas empresas, em caráter tecnológico e organizacional e as técnicas utilizadas para melhorar os processos, principalmente a administração de valores humanos, que devem ser valorizados e estimulados a crescer; estes aqui tratados por talentos humanos.

Além de evidenciar o valor dado do talento humano, procura apresentar o referencial teórico sobre o tema proposto, sustentado por uma nova postura com base para a introdução de novas técnicas a serem implementadas. A pesquisa para realização deste estudo, baseia-se em empresas analisadas pelos autores da Bibliografia em anexo, e demais estudos de casos apresentados nestas obras, que focalizam principalmente, os setores metalúrgico, têxtil, químico e de serviços.

Em empresas de bens de consumo ou em corporações com padrões digitais sempre será importante fazer coisas importantes, rápidas e novas. No entanto, a excelência de uma empresa proposta neste estudo é o desenvolvimento do conhecimento, são as relações de poder general extintas, organizações justas, talentos empreendedores por natureza, porque a própria corporação as oportunizou que seriam capazes de ajudar a criar, identificar o que move pessoas.

Conclui-se assim, que administrar de forma participativa é a nova dinâmica da Engenharia da Produção que conduz às várias linhas da hierarquia da empresa à uma ação conjunta em torno de um objetivo comum: a perspectiva e a sobrevivência da empresa.

O novo contexto de administrar com redução de custos, produtividade e qualidade visível, envolve a utilização de algumas ferramentas apresentadas, que buscam sobretudo contribuir com o comprometimento das responsabilidades homem-empresa, no ambiente de trabalho dos próximos anos.

Este material possibilita o fornecer contribuições necessárias à quem à ele recorrer, pelo menos, em nível informativo do valor que o capital humano tem nas organizações.

ABSTRACT

This dissertation seeks to show the technological and organizational changes that have been taking place in companies, and the techniques used to improve processes, particularly the administration of human values, which should be valued and encouraged to grow.

Besides showing the value of human talent, it seeks to show the referential theory on the proposed theme, sustained by a new position as the basis for the introduction of new techniques to be implemented. The research used to carry out this study is based on companies analysed by the authors listed in the Bibliography (see appendix), and many other case studies presented in the works, which focus mainly on the metallurgic, textile, and service sectors.

In consumer goods companies or corporations with digital standards, it will always be important to do grand, fast and new things. However, the excellence of a company proposed in this study lies in the development of knowledge, extinct overall power relationships, fair organizations and naturally talented entrepreneurs, because the corporation itself gives them the opportunity so that they can become capable of helping and creating, and identifying what makes people tick.

It can be thus be concluded that administrating in a participatory way is the new dynamic of Production Engineering, which leads the various hierarchical levels of the company to make a combined effort centered on a common objective; the prospects and survival of the company.

The new context of administration with reduction in costs, visible productivity and quality, involves the use of some tools shown here which aim, above all, to contribute to the commitment of man's responsibilities to the company in the work environment over the next few years.

This material is intended to supply necessary contributions to everyone who appeals, at least, to an informative level of the value that the human capital has in the organizations.

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

As metas de uma organização podem estar comprometidas por fatores às vezes dados como desconhecidos. Os processos, os programas, as equipes estão estruturadas de forma a atender as atividades do sistema; mas muitas vezes faltam habilidades, conhecimentos necessários e principalmente harmonia entre eles.

1.1 Justificativa

No estudo dissertativo sobre Técnicas e Filosofias de Produtividade com o Raciocínio da Administração Emocional, consideram-se algumas abordagens japonesas que buscam reformular os processos de produção da empresa, com maior ênfase ao estudo do talento humano. Com desempenho, oportunidades e valorizações as pessoas, segundo Boog (1994), possuem o caráter de tecnologia.

Algumas empresas que procuram estar inseridas aos métodos da qualidade total, revelam características marcantes de uma época que precisam superar, como: produção em grandes lotes, divisão do trabalho, operários que cumprem uma função específica, planejamento de decisões centralizadas, controle de qualidade por inspeção, retrabalho, decisões de base empírica, hierarquia rígida, entre outras.

A indústria japonesa, que saiu na frente, à partir de meados da década de 70 (Corrêa e Gianesi, 1993), administrando a produção com tecnologia em manufatura e integração nas indústrias, é caracterizada por: Controle Estatístico do Processo (CEP), *Kanban*, Extinção da Produção em Lotes, Administração Participativa, Redução do Tempo de Preparação de Máquinas, Treinamento, Valorização do Homem entre outros. As pessoas são

vistas como talentos humanos dotados de inteligência e capazes de criar de mudar o existente, inovar, competir, eliminar perdas.

Embora, os japoneses investissem em precisão e criatividade, buscando melhorar continuamente suas empresas e satisfazer os clientes, melhor que seus concorrentes, tendo resultados como a redução de custos e do *lead-time*, a visão que foi transmitida às demais organizações era: fazer melhor.

Se as condições para ser melhor envolvem a ruptura de costumes ou métodos, media-se tal desafio por um aprendizado contínuo. O investimento de maior retorno é aquele que se volta para os talentos humanos, aqui tratados desta forma, porque todas as pessoas possuem talentos. É sabido que o trabalho existe por causa das pessoas. A empresa que sabe competir é receptiva às novas idéias de produtos ou gestão.

Tecnologias em software e hardware, concorrências com outros mercados e produtos sofisticados não assustam economias bem planejadas e estruturadas para adaptarem-se às mudanças. Porém, outras mudanças e investimentos são necessários principalmente, porque quem executa estes processos são pessoas. Sobretudo, o desenvolvimento do ser humano agrega valor ao produto.

Se, as mudanças estão intensas nos dias de hoje (Marins Filho, 1988), os clientes estão cada vez mais exigentes e com isso as melhorias definidas numa organização nunca devem ser limitadas à luta pela sobrevivência. Deve-se procurar diligentemente uma eficiente relação entre capital e trabalho, compreender os problemas na sua origem para conduzi-los à melhor ação corretiva, estabelecer melhorias prioritárias possíveis, rever e reformular os conceitos respeitando os clientes e suas necessidades, procurando ser o melhor do mundo e sobreviver. A ruptura de alguns conceitos que são administrados isoladamente à administração emocional, é tida como carência de informações neste estudo.

No novo cenário organizacional, a qualidade dos serviços segundo Ganesi e Corrêa (1994) passa pela avaliação de dois fatores: as características funcionais e as características comportamentais dos serviços fornecidos.

As características funcionais dizem respeito a tecnologia e aos processos empregados, enquanto as características comportamentais estão diretamente vinculadas ao estado emocional das pessoas envolvidas.

Destaca-se a importância das características comportamentais para se atingir a produtividade, competitividade e a sobrevivência das organizações, independente da sua área de atuação, com o raciocínio da administração emocional.

Para tanto, estabelece-se o princípio do ciclo da qualidade total, trabalhado por Campos (1992), ou seja, a qualidade inicia no indivíduo, passa para as organizações, reflete na sociedade e reinicia, novamente, no indivíduo. Logo, é necessário que as abordagens de produção sintetizadas neste estudo, devam ser aplicadas, porque são importantes, mas sobretudo considerar, a estrutura com seus programas, seus processos e o conjunto de talentos que os interpretam: as pessoas. Trata-se de uma visão convergente, onde a releitura que se faz da presente dissertação, das atuais tendências da produção e do homem na organização, implicam na conquista do paradigma da administração emocional.

1.2 Objetivos

- ↳ O objetivo geral é propor a inclusão e/ou aplicação da administração emocional às técnicas e filosofias de produtividade.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- ↳ Organizar uma abordagem teórica do Just in Time;
- ↳ Situar a concepção cultural do homem na organização;
- ↳ Relacionar a melhoria contínua; do Desenvolvimento do Ser Humano como base para introdução de novas técnicas utilizadas na organização;
- ↳ Demonstrar potenciais da administração emocional;

- ↳ Sintetizar argumentos para a conquista do paradigma da administração emocional, buscando melhorar a maneira como as pessoas trabalham.

1.3 Metodologia de Pesquisa

O trabalho em questão caracteriza-se como teórico-explicativo (Richardson, et al). A metodologia de trabalho, utilizando-se a tipologia de Lakatos e Marconi (1994), envolve:

- ↳ A técnica de coleta de dados; de documentação indireta; de base bibliográfica de documentação direta, com observação extensiva através da técnica de História de Vida Profissional, envolvendo especialistas na área pela autoridade no assunto.
- ↳ O método de abordagem é hipotético-dedutivo por preencher um espaço do conhecimento organizacional, em tese conhecido, mas não suficientemente relacionado como necessário.
- ↳ O método de procedimento no estudo é funcionalista, por tratar de administração de técnicas e filosofias, respeitando a cultura local.

1.4 Estrutura do Trabalho

A dissertação é composta por cinco capítulos, sendo assim distribuídos:

No Capítulo I estão expostas as questões inerentes à pesquisa como: justificativa, objetivos, metodologia de pesquisa, procedimentos e terminologias necessárias e adequadas ao tema.

O Capítulo II é uma abordagem teórica do Just in time (JIT), com considerações sobre uma seleção de técnicas e filosofias atuais de produtividade.

O Capítulo III é uma percepção do homem na organização sobre questões como Cultura Organizacional, desenvolvimento do ser humano dentro da organização, e a administração das pessoas.

O Capítulo IV é uma demonstração do paradigma da administração emocional como ação possível na atual tendência de produção e do homem na organização. A ênfase está na valorização das idéias do talento humano, sobretudo em alguns dos diversos raciocínios que podem existir em uma organização, ainda, indicando reforços que podem contribuir para o sucesso destes eventos.

O Capítulo V é de conclusões e sugestões para futuros trabalhos. São capítulos encadeados numa lógica de raciocínio que traduzem a união de características funcionais e comportamentais.

Os textos possuem estrutura acadêmica e podem constituir-se em subsídios didáticos pelos profissionais que acreditam no trabalho do homem, na sua relação com as máquinas e na diferença entre eles.

Capítulo 2

ABORDAGEM TEÓRICA DO JUST IN TIME

A argumentação teórica dada como suporte para desenvolvimento de novas habilidades, novos processos e sistemas, pode gerar em curto prazo resultados positivos, desde que empregada de acordo com alguns princípios básicos. Embora muitos destes programas, possam contribuir com a revisão destes processos, torna-se relevante a explanação de alguns precursores.

2.1 Contextualização

O contexto da filosofia do *Just in Time* (JIT) é por natureza, organizacional. Abordando especialmente *as empresas, algo fascinante, simples até certo ponto e muito sensível* (Inácio, 1994, p. 21), é preciso reconhecer que, poucas áreas dentro da sua estrutura, mudaram tanto nos últimos anos como a da Produção.

O *Just in time* (JIT) é uma abordagem que surgiu logo após o pós-guerra para melhorar a produtividade e a qualidade total através do respeito pelas pessoas e da eliminação das perdas, proporcionando a entrega das peças necessárias com qualidade, na quantidade certa, no tempo e no lugar certo, minimizando a ocupação de equipamentos, materiais e recursos humanos (Corrêa e Gianesi, 1993). É uma maneira de organizar a fábrica considerando-se, ao mesmo tempo, o processo de trabalho, o relacionamento entre firmas e o comprador.

Em uma empresa *JIT* busca-se segundo Corrêa e Gianesi, (1994); Moura (1994) e Paladini, 1994), a redução das perdas decorrentes de:

- ↳ filas de materiais;
- ↳ estoques (estoques intermediários);
- ↳ produção além do que foi programado;

- ↳ tempo de espera de um operador enquanto a máquina trabalha;
- ↳ longos tempos de preparação de máquinas;
- ↳ peças com defeito;
- ↳ perdas por transporte.

Toda empresa depara-se com um conjunto de forças competitivas, que segundo Porter (1985), pode determinar o seu fluxo de capital e rentabilidade que são:

- ↳ ameaça de substituição;
- ↳ barreiras de entrada;
- ↳ poder de negociação dos compradores;
- ↳ poder de negociação dos fornecedores;
- ↳ rivalidade entre os atuais concorrentes.

Quanto aos produtos substitutos, quanto mais atrativa a alternativa de preço – desempenho, oferecido por estes, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

No *just in time* o processo inteiro é desenvolvido com uma precisão meticulosa, tudo é administrado como fluxo integrado. Se a produção é um sistema, toda decisão na área comercial torna-se uma decisão de produção, a qual deve atender às exigências e necessidades da produção e explorar os pontos fortes do sistema.

Antes, a fábrica era o lugar onde as pessoas trabalhavam com uma coleção de máquinas, agora trata-se do lugar onde o trabalho é executado por pessoas (Wisner, 1994, Fialho e Santos, 1995). O *JIT* traz alterações significativas tanto a nível de estratégia empresarial quanto nas estruturas produtivas e organizacional.

O Just in Time é voltado a toda a empresa enquanto filosofias e técnicas de reestruturação do processo e do produto. No contexto está inserido o conceito de Produção Enxuta, Kanban, 5S's, Flexibilidade na Produção, entre outros.

2.2 Produção Enxuta

A Produção Enxuta é um procedimento Just in Time, voltado à administração das pessoas, ao equilíbrio da hierarquia em resposta a problemas tais como os seguintes que relembram Corrêa e Giansesi (1993):

- ↳ mercado doméstico limitado;
- ↳ força de trabalho nativa já não mais estava propensa a ser tratada como custo variável ou peça intercambiável;
- ↳ economia devastada, ávida por capitais, trocas comerciais, tornam quase impossível compras maciças de tecnologias de produção ocidentais mais recentes;
- ↳ o mundo exterior estava repleto de produtores de veículos motorizados.

Embora o desenvolvimento do Just in Time seja creditado à Toyota Motors Company no período pós guerra (Moura, 1994; Corrêa & Giansesi, 1994), importa citar que o Ministério do Comércio Exterior e Ind. do Japão (MITI) acreditando que o primeiro requisito de uma indústria internacionalmente competitiva seria uma escala de produção elevada, propôs uma série de planos para fundir as doze embrionárias companhias automobilísticas japonesas numa espécie de “Duas ou Três Grandes” japonesas capazes de concorrerem com a “*Big Three*” de Detroit (Moura, 1994; Yuki, 1988).

No final dos anos 40 Taischi Ohno, segundo Moura (1994), aperfeiçoou a seguinte conclusão: o custo por peça prensada era menor na produção de pequenos lotes do que na prensagem de lotes imensos. Deparou-se então com duas situações:

- ↳ produzir lotes pequenos eliminava os custos financeiros dos imensos estoques de peças acabadas que os sistemas de produção em massa exigiam;
- ↳ produzir apenas poucas peças antes de montá-las num carro fazia com que os erros de prensagem aparecessem quase que instantaneamente.

Necessitava-se de uma mão-de-obra não só extremamente qualificada como altamente motivada. Via-se a importância de aproveitar no trabalhador, seus conhecimentos e experiência, realizando a maioria das funções sem deixar passar os erros, mantendo a linha funcionando (ibidem). Ohno segundo Moura (1994) aperfeiçoou as estações de trabalho com dispositivos, instruindo os trabalhadores a imediatamente pararem toda a linha caso surgisse um problema que não conseguissem acertar.

As conseqüências foram extraordinárias para a produtividade, qualidade dos produtos, e agilidade no atendimento à flutuante demanda do mercado.

2.3 O Just in Time e o Just in Case

O Just in Case é antônimo da filosofia just in time: excesso de estoques. O sistema produtivo just in time trabalha de forma a evitar qualquer tipo de atividade que não adicione valor ao produto.

Moura (1994) descreve que os estoques, na filosofia just in time, passam a ser visualizados como perdas, pois o estoque é visto como capital circulante, tempo de processamento não remunerado, espaço físico ocupado e empregados atuando indiretamente.

Já no sistema tradicional (ibidem) define-o como sendo o sistema *de controle centralizado que determina as programações de produção e as emite simultaneamente aos processos de produção, enquanto as alterações súbitas de demanda requerem pelo menos um intervalo entre sete a dez dias antes para que as programações possam ser revisadas e remetidas às fábricas.*

Para a implantação do sistema JIT é necessário a implantação de um *layout* adequado (reorganização da fábrica, dividindo-a em várias unidades - células - independentes e seqüenciais).

O sistema JIT permite a reposição instantânea. Deve-se levar em consideração, porém, o processo e a capacidade da empresa. O sistema é conhecido como de “produção puxada”. Em função disso, a última unidade de produção entregará o produto acabado aos consumidores, ao mesmo tempo

(sincronizadamente) que requisitará da unidade antecedente os componentes necessários para a fabricação de um novo produto demandado, e assim sucessivamente.

Todos devem estar comprometidos com a realização correta das atividades. O *Just in time* possui alguns requisitos básicos e preliminares visando a melhoria e redução de custos, tais como:

- ↳ eliminação dos pontos de estocagem;
- ↳ redução dos tempos de preparação de máquinas (*set up*);
- ↳ manutenção preventiva;
- ↳ definição do *layout*;
- ↳ desenvolvimento de uma força de trabalho (capaz de realizar múltiplas funções);
- ↳ desenvolvimento de métodos de apoio visual (*Kanban*);
- ↳ automação (dispositivos à prova de defeitos - *Poka Yoke*);
- ↳ redução do *lead time* - flexibilidade.

São argumentos apresentados por diversos autores entre eles Lübben (1989); Corrêa e Gianesi, (1993); Moura (1994); Paladini, (1995).

A idéia central é de estoques nulos, crescente diminuição dos tempos do ciclo de fabricação (*lead time*) que trarão como consequência final um aumento da flexibilidade da produção e um atendimento mais rápido ao mercado.

Atua diretamente nas causas e na complexidade das mesmas, simplificando os sistemas produtivos.

Para a aplicação do *JIT* (com resposta rápida às necessidades do mercado) muitas empresas devem ter recursos próprios suficientes para a manutenção e mão-de-obra qualificada.

Uma empresa tradicional, diante das concorrentes *JIT*, se situa numa situação estratégica desfavorável, lhe restando fazer o jogo do baixo custo, da diferenciação. A consequência será baixa rentabilidade, perda de clientes, e renúncia aos lucros.

2.4 Kanban

O Kanban, é praticamente sinônimo de just in time. Moura (1992) define-o como *um sistema que administra mínimos estoques em função da capacidade de produção instalados à disposição dos empregados.*

É um sistema de puxar, é uma ferramenta para se obter a produção no tempo exato, com um cartão que especifica o tipo e quantidade do produto que o processo precedente terá que produzir.

A produção é executada de acordo com a seqüência no qual os Kanbans forem destacados dos contenedores. Como resultado todo processo receberá os necessários tipos de unidades na hora necessária e nas quantidades necessárias.

Existem algumas regras edificadas por Ohno (apud Moura, 1992) que devem ser seguidas:

Regra 1: O processo subsequente deve retirar, no processo precedente, os produtos necessários e nas quantidades necessárias e no ponto necessário em tempo, ou seja:

- ↳ qualquer retirada sem Kanban será proibida;
- ↳ qualquer retirada que for maior que o número de Kanbans será proibida;
- ↳ o Kanban deve ser sempre fixado ao produto físico.

Regra 2: O processo precedente deve produzir seus produtos nas quantidades requisitadas pelo processo subsequente. Ou seja:

- ↳ produção superior ao número de cartões Kanban é proibida;
- ↳ quando vários tipos de peças estão para ser produzidas no processo precedente, suas produções devem seguir a seqüência original em que cada cartão Kanban foi entregue.

Regra 3: Produtos com defeito não devem ser enviados ao processo subsequente.

Regra 4: O número de Kanban deve ser minimizado (ajuste na produção).

Regra 5: Kanban é usado para adaptar pequenas flutuações na demanda (alto sincronismo).

Na literatura just in time, existem vários tipos de Kanban:

- ↳ Kanban de ordem de serviço
- ↳ Kanban integrado
- ↳ Kanban comum
- ↳ Carreta ou carrinho como Kanban
- ↳ Etiqueta Kanban
- ↳ Kanban de requisição
- ↳ Kanban de fornecedor

Se o sistema tradicional centralizado, determinar programações de produção emitindo alterações súbitas de demanda, deixa de seguir princípios básicos do Sistema Kanban, como:

- 1 - eliminação das perdas (redução da ocupação de espaço, mão-de-obra, entre outros);
- 2 - produção e transporte unitário (use um, e faça um, redução *set up*);
- 3 - princípio do supermercado (buscar para produzir o que realmente necessita);
- 4 - princípio do momento exato (é o *just in time*);
- 5 - estoque mínimo (em função de pequenos lotes produzidos);
- 6 - qualidade 100% (peças saem conforme);
- 7 - sincronização (evitar a superprodução e trabalhar em cima de um gargalo);
- 8 - multifuncionalidade (aumento da produtividade com melhor utilização da mão-de-obra);
- 9 - contenedor padrão (quantidade especificada, suficiente);
- 10 - disciplina (simplicidade);
- 11 - flexibilidade.

Moura (1994) estudando diversas implantações de Kanbans, ou seja, numa indústria de projetos eletrônica ou de motores, sempre observa-se resultados viáveis como:

- ↳ redução do tempo de *set up*;
- ↳ eliminação do departamento de controle da produção;
- ↳ redução do *lead time* (medição do desempenho);
- ↳ redução de perdas;
- ↳ implantação de trabalhos em equipe (trabalhos em grupos células);
- ↳ aumento do espaço; físico;
- ↳ aumento da produtividade/qualidade;
- ↳ redução da mão-de-obra indireta (expedidores, operadores de empilhadeiras);
- ↳ redução da emissão de ordens de compra, contabilização;
- ↳ autonomia para os funcionários.

O *Kanban* por todas estas razões apresentadas, pode ser considerado, um sistema de reabastecimento oposto aos tradicionais sistemas baseados na programação da produção (planejar é apostar no futuro). Com o sucesso da implantação desse sistema de produção (painel visível a todos no chão de fábrica) há maiores possibilidades de oferecer ao cliente qualidade assegurada e se tornam eficientes os pedidos de entrega aos clientes.

Da exposição sobre Kanban, resulta que, as regras devem ser seguidas, os princípios devem ser respeitados e os resultados obtidos são a expressão da filosofia just in time.

2.5 Programa 5 S's

O Programa 5S's é um dos programas que seguem a filosofia just in time. Defende que para perceber os problemas existentes de forma mais fácil, um ambiente deve estar limpo. O objetivo do Programa 5S's, segundo

Osada (1992) é voltado para um ambiente limpo e bem organizado onde fica mais fácil perceber os problemas, quando eles existem.

Basicamente, o começo é sempre a limpeza em tudo o que se faz. Antes de todas as atividades a serem implantadas em uma empresa, implementar os 5S's é fundamental. pois envolve a imagem. É fácil ter um ambiente limpo e este é requisito para a implantação de outros programas. Deve ser feito na prática, observando a teoria. Após implementar as devidas melhorias, exige acompanhamento. Não se deve voltar a antigos hábitos.

Os 5S's é um programa que envolve a participação de todos, o sucesso global dependerá do sucesso obtido em cada trabalho. Consiste em eliminar o desnecessário, organizar as coisas para serem fáceis de encontrar, sem gastar muito tempo (no máximo 30 segundos), conforme Quadro 2, sem riscos de acidentes, desperdício ou sujeira nos equipamentos e utensílios.

A usinagem de uma fábrica bem cuidada, organizada e limpa, que pode até parecer uma sala de visitas, depende de como as pessoas que lá estão, contribuem para isso. Deve haver treinamento para que tais funcionários reconheçam a viabilidade do programa, participando e apoiando. Basicamente são cinco os seus princípios, segundo Osada (1992):

- ↳ senso de selecionar (*seiri*): eliminar o desnecessário, antes que se transforme num problema. Fazer uma seleção e então separar.
- ↳ senso de ordenar (*seiton*): acabar com a procura, eliminar cadeados e tampas; impedir a formação de labirintos. Arrumar de forma adequada.
- ↳ senso de limpar (*seisoh*): eliminar coisas estranhas, limpar e limpar sempre, deixar de prontidão, limpar os objetos tão limpo quanto as armas de um exército.
- ↳ senso de saúde/asseio (*seiketsu*): codificar, codificar com cores, plantas (vegetais, fixar se for preciso).
- ↳ senso de auto-disciplina (*shitsuke*): criar hábitos de um local de trabalho disciplinado com treinamento e segurança, proporcionando tranquilidade.

Na conceituação sobre 5S's são apresentadas vantagens tais como:

- ↳ redução do tempo de manutenção;
- ↳ redução/eliminação de peças com retrabalho;

- ↳ ausência de ferramentas espalhadas;
- ↳ garantia de parafusos e porcas bem apertados;
- ↳ identificação imediata de problemas;
- ↳ redução do risco de acidentes;
- ↳ redução de perdas;
- ↳ redução de desperdício;
- ↳ melhorias no processo de trabalho;
- ↳ garantia de higiene, liberdade de espaço para os funcionários.

Os 5S's descritos por Osada (1992), são assim apresentados, em forma mais detalhada:

a) Senso de selecionar (*seiri*)

Consiste no primeiro passo. É segundo Osada (1992) *fazer com que as pessoas tirassem tudo das prateleiras e dos armários e justificassem o que quisessem guardar. O que não pudesse ser justificado não deveria nem estar lá, em primeiro lugar.* É um levantamento das causas da sujeira, verificar as coisas que não foram utilizadas no último ou apenas uma vez em seis meses, uma vez por semana, ou de uma em uma hora. Estabelecer um código de frequência de uso dos equipamentos e utensílios. Por exemplo:

- ↳ coisas usadas com muita frequência;
- ↳ coisas usadas constantemente;
- ↳ coisas usadas esporadicamente.

Devolver os objetos que foram tomados emprestados e observar como as coisas estão: “se há peças quebradas, nos cantos, esquecidas, embaixo de colunas, materiais em excesso, coisas que podem cair ou cair sobre as pessoas causando acidentes, verificar a energia”.

Alguns dos problemas que podem aparecer segundo Osada (1992) são:

- ↳ defeitos;
- ↳ ferrugem, objetos mal colocados, avisos descolados, tampas faltando, danos, ferramentas gastas e quebradas, infiltração, descuidado, entre outros.

A organização consiste em ver que tipo de sujeira existe, em que quantidade, como deu-se a sua origem e como pode ser evitada. É escolher/fazer uma seleção e então separar. Fazer uma seleção do que tem, identificar o que necessita e descartar o que não é necessário.

b) Senso de ordenar (*seiton*)

É definir um lugar (padrões) para as coisas, saber como guardá-las e seguir estas regras. É segundo Osada (1992), quando *uma pessoa pega ou guarda alguma coisa 200 vezes por dia e gasta 30 segundos, cada vez que faz isso, o tempo total gasto é 100 minutos, mais de uma hora e meia por dia. Se fosse possível reduzir o tempo para 10 segundos economizar-se-ia mais de uma hora.*

O senso de ordenar é definir um lugar para os objetos pesados devem ter fácil acesso, podem estar na parte de baixo. Arrumar e contornar, padronizar, codificar, dar indicações. Arrumar ainda é seguir o princípio FIFO (*First in, first on* - Primeiro a entrar, primeiro a sair), não guardar objetos úmidos e empoeirados (ibidem).

Os objetos devem ser colocados sempre à altura dos joelhos e dos ombros. Dependendo do tipo como: mangueiras ou fios podem/devem ser enrolados. O objetivo principal é procurar e encontrar, ter cada coisa em seu lugar definido e identificado.

Para simplificar, o senso de ordenação, segundo Osada (1992), envolve:

- ↳ arrumar as coisas de forma adequada;
- ↳ colocar as coisas em ordem;
- ↳ máquinas operatrizes e outras ferramentas devem ser fáceis de pegar (estarem à direita);
- ↳ lâminas, moldes e itens de reserva devem estar bem acondicionados;
- ↳ materiais e itens inacabados (seguir a regra FIFO acima citada);
- ↳ óleos devem ter segurança para evitar incêndios, poluição e outros danos;
- ↳ os dispositivos de instrumentação e medição devem estar ajustados, indicados e rotulados;
- ↳ correta estocagem dos itens de grande e pequeno porte (identificar, colocar tampas, suprir);

- ↳ os avisos e recursos visuais (devem estar pouco abaixo da linha dos olhos, respeitando o prazo final, estarem limpos e com o nome da pessoa responsável pela afixação).

Um exemplo de arrumação pode ser o estacionamento dos automóveis. É preciso designar um local em separado para os itens essenciais e fazer com que este espaço se torne autoexplicativo de forma que todos saibam o que se coloca naquele lugar.

c) Senso de limpeza (*seisoh*)

Limpar é manter os equipamentos, a área e os instrumentos de trabalho em perfeitas condições. Segundo a obra de Osada (1992), *não existe nenhum trabalho que não envolva limpeza ... é um processo de detecção e correção.*

A sujeira pode ocasionar defeitos e acidentes. Assim, a limpeza é uma forma de inspeção. Algo como parafusos podem estar soltos, cobertos de pó ou no chão, podem causar defeitos, irregularidades na operação ou acidentes.

Deve ser definida uma determinada área, segui-la e rever os procedimentos de limpeza. A limpeza deve ser também em áreas obscuras e abandonadas. Não se deve sujar, derramar líquidos, espalhar ou não colocar as coisas no lugar em que forem tiradas, contribuindo com a limpeza do local.

É como a lavação de um carro. São visíveis: arranhões, impressões defeituosas, amassados, entupimentos, falhas na pintura, problemas de lubrificação, problemas com a parte mecânica, parafusos ou porcas soltas, lascas, barulhos, vazamentos, filtros sujos, ferrugem, lâmpadas queimadas, dentre outros.

Com a lavação pode-se notar que impacto o nível de sujeira terá no carro. Os problemas aparecem, mais tarde. As peças quebram e estas que podem quebrar podem também danificar outras e assim por diante.

Os efeitos da limpeza são físicos (na qualidade e na manutenção) e psicológicos (com desenvolvimento de cuidado, motivação, orgulho, dentre outros).

d) Senso de asseio/saúde (*seiketsu*)

São procedimentos capazes de identificar normalidades e anormalidades. Consiste em se fazer mesmo, orgulhar-se de seu trabalho com concentração e maior tranqüilidade.

Estabelecer procedimentos para correta condução do trabalho, sabendo que certas atitudes podem prejudicar o desenvolvimento e a eficácia do trabalho.

Estes procedimentos contribuem juntamente com os 3S's anteriores para o planejamento, organização e apresentação do trabalho. É manter a área de trabalho em ordem, é criar hábitos que tenham senso de saúde presente, asseio de forma tal que as atividades possam ser executadas sem interrupção, eficientemente.

e) Senso de auto-disciplina (*shitsuke*)

Criar bons hábitos é ser disciplinado. Aderir meticulosamente aos segmentos como um hábito. Cumprir procedimentos certos, padronizar o comportamento das comunicações de fácil entendimento. Com disciplina, evita-se mal-entendidos, entende-se melhor os recursos visuais e há responsabilidade pessoal. Para se chegar à disciplina no ambiente de trabalho deve-se ter treinamento nos 4S's anteriores. A disciplina é uma consequência dos procedimentos anteriores. Por isto o funcionário deve estar "treinado" antes de haver uma emergência. Ter disciplina é trabalhar de forma inteligente.

Resumindo, os 5S's estabelecidos no Escritório e na Produção podem seguir instruções como apresentado no Quadro 1; implementação no Quadro 2 e técnicas no Quadro 3.

Alcançando os 5S's a empresa pode seguir a implantação de outros programas de qualidade, corretos procedimentos de limpeza estão criados, cumpridos e simplificados. Há engenhosidade no sistema. Com o cumprimento destes cinco pontos-chave expostos de forma detalhada nos quadros seguintes, haverá qualidade, segurança, eficiência, conservação e conseqüentemente tranqüilidade.

Quadro 1 - Instruções do 5S's

5 S's	PRODUÇÃO	ESCRITÓRIO
Senso de Selecionar (Seiri)	Identificação dos equipamentos e materiais necessários e desnecessários nas oficinas e postos de trabalho. Escolher e então separar.	Identificação de dados e informações necessárias e desnecessárias para as decisões. Escolher e então separar.
Senso de Ordenar (Seiton)	Determinação do local específico ou layout para os equipamentos serem localizados e utilizados a qualquer momento. Colocar as coisas em ordem adequadamente.	Determinação do local de arquivo para pesquisa e utilização de dados a qualquer momento. Deve-se estabelecer um prazo de cinco minutos para se localizar um dado. Colocar as coisas em ordem adequadamente.
Senso de Limpeza (Seisoh)	Eliminação do pó, sujeira e objetos desnecessários e manutenção da limpeza nos postos de trabalho.	Sempre atualização e renovação de dados para ter decisões corretas.
Senso de Saúde (Seiketsu)	Ações consistentes e repetitivas visando arrumação, ordenação e limpeza e ainda manutenção de boas condições sanitárias e sem qualquer poluição, com higiene, asseio e saúde.	Estabelecimento, preparação e implementação de informações e dados de fácil entendimento que serão muito úteis e práticas para as decisões. Criar hábitos de asseio/saúde-higiene.
Senso de Auto-Disciplina (Shitsuke)	Hábitos para cumprimento de regras e procedimentos especificados pelo cliente. Aderir meticulosamente ao regulamento. Formar um hábito.	Hábito para cumprimento dos procedimentos determinados pela empresa. Aderir meticulosamente aos regulamentos. Formar um hábito.

Fonte: adaptação de OSADA (1992).

Quadro 2 - Implementação dos 5S's

	Tarefas	
	Manufatura	Administração
<p style="text-align: center;"><i>Atividades do 5's com duração de dez (10) minutos</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Atividades do 5's com duração de cinco (05) minutos</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Atividades do 5's com duração de três (03) min</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verifique suas próprias roupas 2. Verifique vazamentos ou gotejamentos e recolha peças, itens, lixo ou qualquer outra coisa que esteja no chão. 3. Limpe os indicadores de temperatura, as marcas de posicionamento e outros locais importantes com um pano. 4. Limpe a água, o óleo, ou qualquer líquido que tenha vazado ou derramado. 5. Rearrume tudo o que estiver fora do lugar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verifique suas próprias roupas. 2. Verifique vazamentos ou gotejamentos e recolha peças, itens, lixo ou qualquer outra coisa que esteja no chão. 3. Arrume sua mesa. 4. Verifique se sua mesa e arquivos estão no lugar e, do contrário, recolha-os no local certo.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limpe as placas e etiquetas e certifique-se de que estão claramente legíveis 2. Limpe os principais pontos do equipamento com um pano. 3. Certifique-se de que todas as peças e ferramentas estão no local correto. 4. Livre-se de tudo o que não for necessário no local. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Livre-se do que não precisa ou de seus pertences pessoais que estão na gaveta. 2. Verifique se os seus arquivos, estantes e móveis estão no lugar e, contrário, recolha-os no local certo.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limpe as partes mais importantes e outros pontos do equipamento com um pano. 2. Cole as etiquetas soltas 3. Limpe o chão 4. Jogue o lixo das latas fora. 5. Verifique as etiquetas, instruções e entradas de óleo e conserte tudo o que estiver errado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Livre-se de tudo o que não precisa e que esteja em cima de armários, estantes e outros móveis. 2. Cole as etiquetas soltas. 3. Limpe o chão 4. Verifique se os arquivos, estão numerados e na ordem correta e se contém todos os dados. 5. Verifique o número de lápis, borrachas e outros materiais.

Fonte: OSADA (1992).

Quadro 3 - Técnicas do 5S's

Abordagem	Técnicas Específicas (Técnicas do 5S's)	Medidas
<p>i. Prevenção da sujeira ii. Prevenção iii. Redução</p> <p>Como lidar com as causas</p>	<p>Prevenção de vazamentos: lacres, invólucros</p> <p>Prevenção de derramamento: portas, tipos de tampas, direcionamento do fluxo</p> <p>Prevenção de quedas: meios de transporte, meios de inserção, projeto da tampa</p> <p>Conserto de folgas e defeitos</p> <p>Pesquisa do processo: ausência de rebarba, de óleo de polimento</p> <p>Prevenção de entupimento</p> <p>Revisão dos métodos de limpeza de poeira: capacidade, tamanho dos dutos de entrada, entre outros.</p>	<p>1. <i>Remover</i></p> <p>2. <i>Limpar</i></p> <p>3. <i>Consertar</i></p> <p>4. <i>Interromper</i></p> <p>5. <i>Desativar</i></p> <p>6. <i>Reduzir</i></p> <p>7. <i>Não poupar</i></p> <p>8. <i>Coletar</i></p> <p>9. <i>Não derramar</i></p> <p>10. <i>Não andar ao redor com insegurança</i></p> <p>11. <i>Remover aparas</i></p>
<p>i. Coleta e remoção ii. Coleta iii. Remoção</p> <p>Como lidar com locais de difícil limpeza</p>	<p>Revisão dos métodos de coleta e remoção: ferramentas de limpeza, canais de drenagem, forma de recipientes, tamanho dos recipientes, entre outros.</p> <p>Revisão dos métodos de limpeza</p> <p>Forma de fuligem: tamanho, direção do vôo, etc</p> <p>Equipamento em si, forma básica, entre outros.</p>	

Fonte: adaptação de OSADA (1992).
Elaboração: Sônia Maria Kohler Dias

2.6 Flexibilidade da Produção (FMS)

A Flexibilidade na produção, segundo Moura (1994), é uma inovação tecnológica do processo produtivo em que se busca uma junção da eficiência, da produção de massa e da versatilidade da produção tipo oficina (*job-shops*), em que pode-se produzir uma grande variedade de bens à uma determinada escala.

Há hoje empresas deparando-se com condições limitadas de possibilidade e estabilidade, levando a uma demanda crescente de responder às mudanças ambientais, ou desenvolver flexibilidade.

Em relação aos recursos infraestruturais, Antunes (1988, p.121), *considera que os sistemas que suprem os outros recursos da organização (sist. de suprimentos) e os sistemas que controlam a operação de produção (sistemas de controle) são particularmente importantes para a discussão de flexibilidade.*

Tecnologias flexíveis alteram as características do sistema produtivo em termos de redução nos custos de produção. É o FMS (Sistemas Flexíveis de Manufatura), a forma mais avançada de fabricação assistida por computadores juntamente com o CAM (*Computer Aided Manufacturing*).

Ou seja, há uma eficiência da produção em massa, em não perder a versatilidade de uma máquina - ferramenta universal de uso independente. Esta tecnologia permite a automação de manufatura de pequenos lotes de produtos e sua grande vantagem potencial está na produção de volumes e variedades intermediárias. Para ilustrar, a presente situação é recomendável a verificação da Figura 1. A Flexibilidade na Produção pode passar por fases baixa, média e alta de acordo com a variedade ou a situação dos problemas da empresa. Cada uma das áreas envolvidas tem sua parcela de contribuição na resolução dos problemas. Porém cada uma delas deve contar também com habilidades suficientes para que uma situação verificada em baixa, poderá ser suficientemente administrada e que não se transforme numa variedade de problemas finais. Quando os problemas aparecem em sua fase inicial fica mais fácil de administrar sua causa principal, mas nem sempre isto é possível.

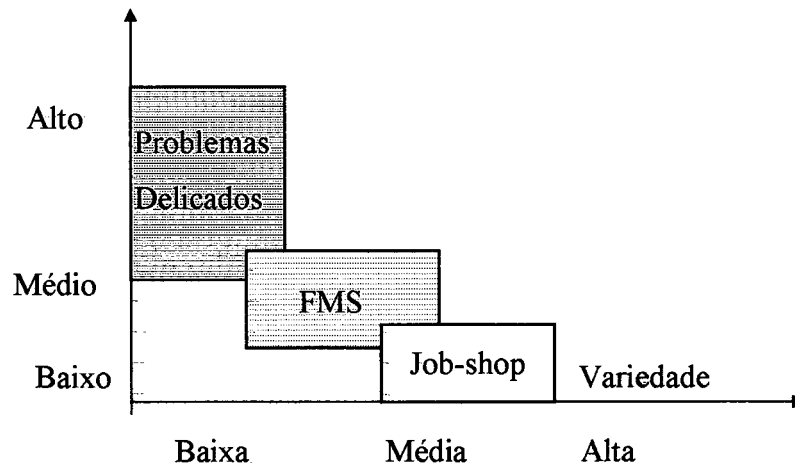


Figura 1: Flexibilidade da Produção

Fonte: Kohler, 1994, p. 36

A tendência à diminuição da área de vida dos produtos torna os sistemas flexíveis de manufatura ainda mais interessantes, pois eles podem facilmente, em termos de tempo e custo, serem adaptados a várias gerações de produtos.

Ainda, devem ser considerados de máxima importância, os custos fixos, como os custos para preparação de máquinas, quando é analisada a flexibilidade de determinado equipamento. Quanto menos relevantes os custos de preparação menos relevantes as economias de escala e portanto a produção de lotes pequenos se torna praticamente tão econômica quanto a de lotes grandes. Como consequência há uma produção de diferentes variedades de produtos com o mesmo custo. A redução de tempos de *set up* (troca de ferramentas) é uma das formas mais evidentes de se atingir altos níveis de flexibilidade.

Há outros casos em que as empresas obtêm e obtiveram melhorias com trocas rápidas de ferramentas e com resultados significantes com redução de tempo de 3 horas para 25 minutos, demonstrando altos níveis de flexibilidade Kohler et al (1994). Algumas utilizaram o sistema SMED que basicamente define dois tipos de atividades relacionadas a esta preparação de máquina. São principalmente: atividades de *set up* interno e atividades de *set up* externo ou em outras palavras, troca rápida de ferramentas com preparação interna e externa.

Assim o primeiro passo para um *set up* rápido seria separar as atividades em internas e externas, reexaminando e modificando tais atividades para melhor. É importante, na flexibilidade, o desenvolvimento de forças tarefa multifuncionais e equipes constantemente treinadas. Políticas diferenciadas devem ser aplicadas a diferentes grupos de trabalhadores. Estes grupos devem ser/estar motivados e comprometidos, pois cada colaborador tem sua parcela de contribuição para a qualidade de produtos ou serviços. Assim, conforme estudo feito por Kohler et al (1994), pode ser repassado a cada um dos trabalhadores:

- ↳ habilidades múltiplas;
- ↳ habilidades de tomar decisões/resolver problemas;
- ↳ habilidades de trabalhar em equipe.

Observa-se, por exemplo, que engenheiros de projeto necessitam de contato próximo e constante com a equipe de produção para que o projeto facilite ao máximo a execução dos produtos e também para que futuros problemas de produção causados por projeto defeituoso possam ser identificados ainda no seu desenvolvimento.

O tempo de *set-up* (troca de ferramentas) também é menor quando a máquina não está preparada (dedicada) ao processamento de peças similares o que gera também um aumento/disponibilidade da máquina que poderá ser convertido em tempo produtivo.

Quando a máquina está parada, disposta para a troca de ferramentas, os trabalhadores nunca devem deixá-la. Os dispositivos de fixação e demais materiais devem estar ao lado da máquina e os reparos devem ser feitos antecipadamente. Isto com relação à preparação externa. Com relação à preparação interna somente a remoção e a colocação de ferramentas deve ser feita. Deve-se transferir tanto quanto possível as ações de preparação interna para externa reduzindo-se o tempo de preparação.

À exemplo disso, as alturas das ferramentas de uma prensa ou qualquer outra máquina podem ser padronizadas utilizando-se somente o ajuste necessário.

Este processo de ajuste deve ser minimizado, pois ele pode gastar 50 a 70% de todo o tempo da troca, Kohler et al (1994), e demais medidas desnecessárias devem ser eliminadas. Relacionados abaixo, alguns pontos básicos para a redução do tempo de preparação:

- ↳ eliminação de medidas desnecessárias;
- ↳ certificação do espaço suficiente para trabalhar (acidentes);
- ↳ padronização do processo de preparação;
- ↳ redução das necessidades de ajustes;
- ↳ solicitação de sugestões aos operadores para melhorar a preparação;
- ↳ aperfeiçoamento do processo deve ser contínuo.

Além de tornar mais eficiente a produção em pequenos lotes, a flexibilidade de produção pode ser usada tanto ofensivamente, para explorar novas oportunidades de mercado, como defensivamente, para minimizar o impacto de mudanças adversas no meio ambiente.

Quanto mais a empresa espera aprender no futuro, mais vale a pena ser flexível. Para um maior valor das opções criadas, deve-se contar com um Setor de *Gestão de Pessoas* ou *Gestão Humana* (antigo RH) altamente qualificado, que esteja inserido em uma organização que desenvolveu uma cultura capaz de estimular a criatividade e a inovação.

Outra melhoria em relação à fabricação de produtos defeituosos seria detectar rapidamente o defeito para não permitir o seu alastramento pelo sistema produtivo, é caracterizada como *Poka Yoke*. Quando o *Poka Yoke* é utilizado em automação e tem toque humano, significa que as máquinas automáticas podem se auto supervisionar quando são produzidos defeitos.

Com o mecanismo de *Poka Yoke* tem-se imediato *feed-back* no caso de anormalidade. Não há chances simplesmente, de aceite dos produtos defeituosos pois exerce função de inspeção 100% (Moura, 1994). Nos anos 80, dados da *Toyota Motors Co.* segundo relato de (Moura, 1994), mostraram que em média cada máquina desta companhia possuía 12 dispositivos *poka yokes*. Um exemplo de dispositivo *Poka Yoke* na indústria metalúrgica é a parada da máquina de estampagem quando detectada a falta de uma operação anterior, do tipo falta de um furo.

Moura (1994), citando Schingo e Corrêa & Gianesi, (1993), dizem que: primeiro devem ser melhoradas as operações e, a seguir, melhorar os equipamentos. Isto leva a concluir que deve haver sincronização (OPT, MRP II, uniformidade na produção, utilização de troca rápida de ferramentas, *Kanban*).

Se uma empresa é capaz de responder eficazmente a situações em mudança, pode assumir diferentes estados e desenvolver mais atividades do que o seu atual potencial. Isto explica o fato de a flexibilidade poder ser usada como reserva, não é utilizada a todo momento, potencializando capacidade redundante em algumas áreas ou setores da empresa: habilidades redundantes do recurso humano, habilidades redundantes de máquinas (com controle numérico), habilidades redundantes de unidades, entre outras. Com o desenvolvimento do ser humano, a reserva de habilidades aumenta. A falta de habilidades pode prejudicar o auto-controle, aptidões pessoais e profissionais e até a forma de lidar com as pessoas. Quando as pessoas se desenvolvem é porque sobretudo, foram “notadas”, tiveram oportunidades, mereceram confiança.

O capítulo seguinte expõe alguns dos fatores relevantes para o acontecimento deste evento: a percepção do homem na organização busca relatar os processos básicos para a qualidade de vida do homem no trabalho. Em funções mais simples, de capacidade mediana ou em funções mais complexas o homem precisa se desenvolver para poder aplicar seu aprendizado.

Capítulo 3

PERCEPÇÃO DO HOMEM NA ORGANIZAÇÃO

O homem utiliza sua inteligência para melhorar e criar situações quando está sempre aprendendo, quando tem oportunidade e quando a empresa fez o possível para que ele pudesse ter este resultado, quando acreditou em seu trabalho e em seu potencial. Gradativamente, com a implantação de novos processos produtivos a cultura da empresa pode passar por modificações.

3.1 Cultura Organizacional

A cultura segundo Fleury (1997) citando Shein, é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

As organizações mudam, mas as mudanças são quase sempre limitadas, havendo uma tendência à estabilização e manutenção dos valores básicos e relações de poder vigentes, que, segundo Goleman (1995):

- ↳ há “mudança aparente”, quando a organização realiza alguma mudança a fim de preservar sua cultura;
- ↳ há “revolução cultural”, quando os novos valores incorporados são antagônicos aos anteriores e isto representa um grande esforço dos membros fundadores, que constituíram a identidade organizacional em torno dos valores antigos, de substituí-los. É acompanhada, quase sempre, de fluxos de saída e entrada de pessoal e destruição de símbolos importantes;

↳ ocorre “incrementalismo cultural”, quando os valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas de solução dos problemas.

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 que 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) e Moura (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.*

Em sua mesma obra Antunes (1991) relata o depoimento de um diretor de determinado grupo empresarial que possui empresas atuando no setor metal-mecânico, relatou-se uma experiência através da qual uma unidade fabril do grupo após organizar toda a sistemática gerencial e técnica para atuar em um ambiente de inovação foi obrigada a retornar aos moldes tradicionais de gestão porque a experiência havia fracassado. A preparação e o treinamento para essa mudança ao nível de supervisores e trabalhadores não tinha sido suficientemente desenvolvida.

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. À exemplo disso, 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 à 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.*

Com a organização por exemplo, de GTA (Grupos de Trabalho) dentro da empresa, obtém-se resultados bastante satisfatórios em termos de qualidade do trabalho, motivação e colaboração dos trabalhadores. Nota-se na Figura 2 a sintonia e atenção que deve haver para o desenvolvimento das pessoas nas organizações. Nesta figura é atribuído aos trabalhadores a responsabilidade e o controle sobre a qualidade do seu próprio trabalho; reduzindo custos de retrabalho ou produtos. A cultura confere a mudança nas atitudes e a identidade das pessoas.

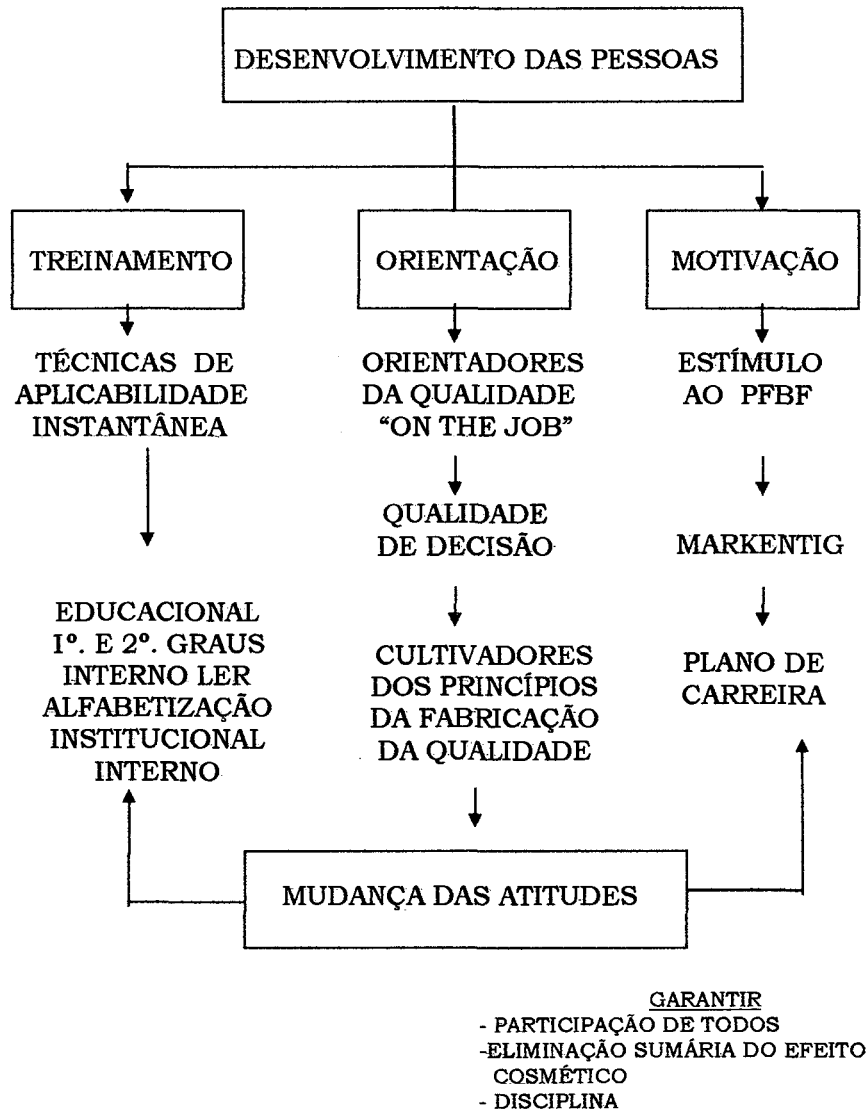


Figura 2: Crescimento e Desenvolvimento das Pessoas

Fonte: Yuki (1988)

3.2 Desenvolvimento do Ser Humano

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.

Conforme o programa TQC todos devem mudar sua maneira de pensar, de agir, levando a resultados que satisfaçam as necessidades de todas as pessoas e à sobrevivência da empresa. Os trabalhadores, o maior recurso da empresa, devem ser treinados, ter condições de trabalho adequadas, orgulho de sua empresa e sobretudo emoção pelo trabalho.

O potencial de um ser humano, segundo Goleman (1995) pode ir muito além do que está exercendo atualmente na empresa, seja com trabalhos em grupos ou oportunidades que ele terá que expor suas aptidões.

O ambiente de trabalho deve ser o lugar onde todos tenham prazer de freqüentar. As satisfações dos seres humanos são momentâneas, ele tende a voltar sempre ao seu estado normal que é a insatisfação; por isso a empresa, a chefia deve trabalhar procurando sempre aumentar seus índices de motivação. Como? Medindo e atuando nas causas que são as necessidades básicas do indivíduo, que devem ser satisfeitas simultaneamente. O potencial mental das pessoas definido por Campos (1992) 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).*

A emoção humana é associada a métodos e técnicas que consistem em educar e treinar; a insatisfação pode ter muitas raízes. Às vezes aumentar um salário pode produzir uma satisfação momentânea. Ter seus valores apreciados, suas habilidades utilizadas pode levar o funcionário a um estado de motivação e interesse pelo seu ambiente de trabalho. Utilizar a mente do indivíduo (com suas idéias) 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.

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 líderes devem ensinar os operários, podem ser um espelho, pode induzir seus subordinados em suas próprias atitudes e responsabilidades, dando seu próprio exemplo.

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

3.3 Administração de Valores Humanos

Alternativas inovadoras na busca da perpetuação da qualidade resumem-se num aspecto de suma importância nas organizações: O TQM (Treinar, Orientar e Motivar), segundo Campos (1992) consiste no desenvolvimento da qualidade associado ao desenvolvimento das pessoas.

Fabricar qualidade é sobretudo treinar, orientar e motivar, atendendo as expectativas dos clientes, funcionários e acionistas. A mesma pessoa que executa a tarefa, avalia se está conforme com os padrões.

Fabricar qualidade de acordo com estudos realizados em empresas como a (MAXION HT - Divisão Agrícola - Santa Rosa, RS, *apud* Kohler, 1994), é quando os *instrutores são os próprios supervisores, que foram preparados para esta missão e com isso, conseqüentemente estamos também melhorando o relacionamento entre chefe e subordinado, transformando o antigo papel de chefe = juiz, para chefe = treinador.*

Um orientador da qualidade, por exemplo, nada mais é do que uma pessoa que recebeu suficiente treinamento e que atua no piso de fábrica estimulando as pessoas a porem em prática os conhecimentos adquiridos em treinamentos e dentro da empresa.

Um trabalhador pode estar super treinado, superferramentado e super-instrumentalizado. Se não tiver motivos para ter o PFBF (Prazer de Fazer Bem Feito), dificilmente conseguirá manter a qualidade. Ninguém conhece melhor o trabalho do que o próprio homem que faz o trabalho.

Uma forma de motivação seria não debater somente os erros mas apreciar e elogiar algo que é bem feito, divulgar acertos/melhorias dentro da fábrica e reconhecer o talento criativo dos trabalhadores, profissionalizar a área de Gestão de Gente para proceder a um evolutivo processo de mudança. É recomendável a leitura do Quadro 4 e da Figura 3, para melhor entendimento. No Quadro 3 há a apresentação de 3 funções básicas da empresa: o operador, o supervisor e a média gerência. Todos resolvem problemas, todos precisam da capacidade de se relacionar, de falar e de ser ouvido. As características básicas de cada uma destas funções estão presentes no Conteúdo das Atividades de Rotina. São descritas no Quadro 4 por iniciativa, vontade de realizar, adaptabilidade, influência e percepção, empatia e entendimento entre as pessoas.

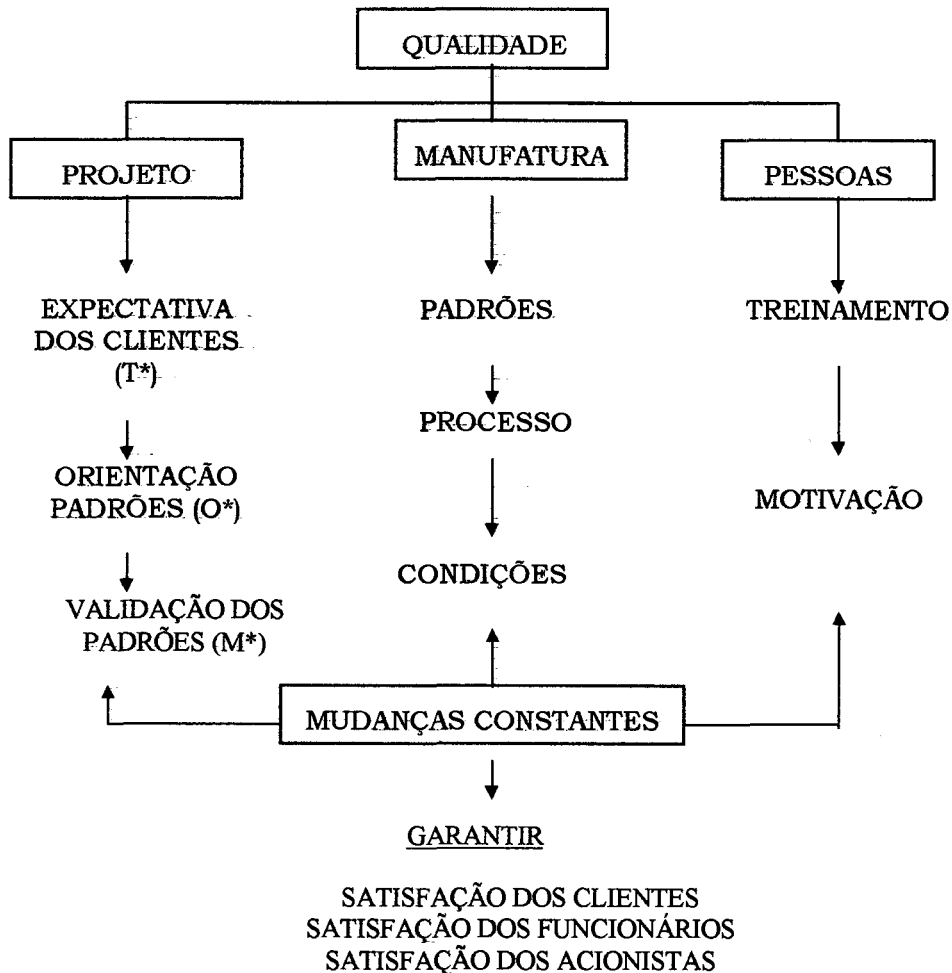
Quadro 4 - Função de cada nível hierárquico nas atividades de rotina, segundo Nemoto.

FUNÇÃO	CONTEÚDO DAS ATIVIDADES DE ROTINA
Operador	1) Trabalha de acordo com os padrões 2) Relata imediatamente as anomalias descobertas
Supervisor	1) Os operadores estão Seguindo os padrões estabelecidos para o seu trabalho ? O supervisor deve inspecionar o trabalho de sua turma conscientemente e regularmente, descobrindo o trabalho que não é consistente com os padrões e corrigindo. 2) Descobre e relata anomalias Habilidade de descobrir anomalias Hábito de relatar imediatamente Usa os dois aspectos acima para avaliar e treinar os operadores 3) Toma medidas corretivas imediatamente de tal modo que a anomalia não volte a ocorrer.
Média Gerência ou Técnicos	1) Avalia a habilidade do supervisor de treinar os operadores para seguir os padrões e para tomar as medidas contra as anomalias. Se estes esforços forem inadequados, a média gerência deve prover treinamento para elevar o nível do supervisor.

Fonte: Campos (1992).

Nota-se que na Figura 3, na página seguinte, modelos de qualidade no Projeto, na Manufatura e nas Pessoas. O investimento para a rentabilidade que as empresas destinam à seus processos e produtos deve ser ainda mais intenso nas pessoas.

Quando a organização perde com a saída de um talento, e possui uma cultura forte que favorece a expressão da individualidade e do talento de seus membros, pode-se contabilizar também a essa perda uma certa quantidade de idéias e contribuições que nunca chegaram a ser expressas pelo gerente, e que vão junto com este talento, servir à outros senhores.



(T*) = Treinar
(O*) = Orienta
(M*) = Motivar

Figura 3: Mudanças Constantes para melhoria de Clientes Funcionários
Fonte: adaptação de Campos (1992)

As mudanças constantes estabelecidas para garantir a satisfação de clientes funcionários e acionistas dependem às vezes apenas de ajustes estruturais, avanços tecnológicos e percepção do homem na organização. A sinergia que deve haver entre a inteligência cognitiva e o desenvolvimento do ser humano está exposto no capítulo seguinte definido por Administração Emocional. As combinações entre agentes da estrutura organizacional, as mudanças constantes definidas para atingir a qualidade, o pensamento e sentimento do homem podem determinar as competências emocionais.

Capítulo 4

ADMINISTRAÇÃO EMOCIONAL

É sempre oportuno lembrar que tudo inicia no ser humano; que suas contribuições, idéias e realizações se modificam ao longo dos dias. A qualidade dos relacionamentos pode levar à um determinado nível de produtividade e na maioria dos casos a solução está nas próprias pessoas.

4.1 Abordagem Introdutória

Administrar emocionalmente o trabalho de cada pessoa, em qualquer empresa é sobretudo dar ênfase aos resultados de uma organização, com harmonia. Por definição, segundo Goleman (1999, p. 19), administração emocional *é administrar sentimentos de forma a expressá-los apropriada e efetivamente, permitindo às pessoas trabalharem juntas, com tranquilidade, visando suas metas comuns*. A produtividade está sendo expressiva, grandes mudanças estão ocorrendo no mundo inteiro, grandes invenções estão sendo feitas, e apesar disso, infelizmente, algumas estruturas permanecem inalteradas; ganham popularidade e resultados com a mesma facilidade que perdem. Até mesmo Einstein (apud Goleman, 1995) declarou que *nunca descobriu nada com sua mente racional*, deixando com isto a própria tecnologia submissa ao homem !

Na verdade, grandes políticas de recursos humanos todas as empresas têm, mas como aplicá-las? É de conhecimento que há carência de informações neste assunto em nível de Brasil e que a qualidade de vida no trabalho, administração de sistemas de um modo geral, os trabalhos em equipes, a existência de canais abertos de comunicação, o saber escutar e dizer o que se pensa - rudimentos de inteligência social - são ultimamente enfatizados em treinamentos, procurando reduzir as deficiências, os problemas que existem no local de trabalho e encontrar habilidades técnicas nos envolvidos. Na prática o que prevalece é o imediatismo. O próprio número de

erros relacionados à acidentes poderiam ser evitados ou minimizados. A queda do nível de produtividade, em qualquer organização pode ser caracterizado por um decréscimo de eficiência, perdas, erros, acidentes de trabalho, absenteísmo, se a satisfação das necessidades das pessoas não é tratada, e isto não é um processo recente.

O desenvolvimento do trabalho deve ser realizado com maturidade e serenidade. Este sentido traqüilizador mostra que, em estudos como em Goleman (1995, p. 162-163) *o percentual dos acidentes aéreos são devidos a erros que poderiam ter sido evitados se a tripulação trabalhasse de forma mais harmônica, considerando que, a tensão idiotiza as pessoas.*

Estas pesquisas medem fatores como condições de trabalho, saúde, moral, compensação, relacionamento, comunicação, imagem da empresa e assim por diante. Não somos vítimas nem culpados, apenas seres humanos controlados por forças que talvez ainda não aprendemos a conhecer. Os custos de tal situação poderiam ser minimizados se pelo menos necessidades básicas do ser humano fossem atendidas e se a inteligência emocional fizesse parte do cotidiano, das atividades das pessoas, no interrelacionamento de um modo geral. Considera-se novamente o princípio trabalhado por Malvezzi (apud, Boog 1994), de que *a potencialidade para o trabalho do homem é o recurso para dominar e transformar a natureza em função de seus propósitos*, e que, tal desempenho, dá às pessoas, segundo Boog (1994), *o caráter de tecnologia..*

Segundo Paladini (1994), as necessidades básicas do ser humano podem ser resumidas pelo menos em cinco expressões, a saber:

- ↳ *Segurança:* estabilidade no emprego, valorização do tempo de serviço, etc...
- ↳ *Social:* relacionamento com colegas, sentimento de amizade, igualdade, entre outros...
- ↳ *Estima:* sentimento de confiança, delegação de autoridade sobre processos, possibilidade de participação.
- ↳ *Auto Realização:* possibilidade de auto-desenvolvimento profissional.
- ↳ *Saúde:* prevenção e valorização.

Embora as organizações considerem alimentação, abrigo e ambientação; acabam deixando de atender ao auto-respeito e a auto-realização para conquistar o empenho das pessoas. Uma pessoa, segundo Maslow (apud Boog 1994, p.261) *vai ao mercado de trabalho e obtém um emprego, trocando então seu conhecimento, talento experiência pessoal, pelo salário que vai resolver inicialmente suas necessidades básicas e de segurança.. Na seqüência, busca o atendimento às necessidades de estima, status, e auto-realização, com um ciclo atual simples e definitivo.*

As preocupações sufocam a razão das pessoas e a prática da inteligência emocional em organizações, proporciona benefícios favoráveis ao quadro funcional, à empresa, à seus clientes, e à qualidade de seus produtos. Quando há afirmações de que pessoas não conseguem lidar com pessoas (seus semelhantes), com os mesmos anseios, às vezes até pode-se dizer, o mesmo horizonte; é fácil o êxodo de funcionários para ambientes em que se sintam melhor. Saber administrar com o coração é tomar decisões de modo mais humano e ter franqueza participativa, liberdade para se falar o que se pensa, recriar o espaço humano nas organizações.

Mudanças tornam-se necessárias quando os seguintes sintomas aparecem: clima organizacional péssimo; desmotivação; greves constantes; problemas de liderança; entre outros do mesmo gênero.

Trabalhar com a inteligência emocional desenvolve as aptidões que ajudam as pessoas a entrarem em harmonia, serem éticas, reformularem o núcleo de idéias e valores à respeito de gente. Administrar a inteligência emocional é entender que cada pessoa que está ali dentro é necessária. Na visão holística (Boog, 1994) isto é muito breve: a matéria para o nosso corpo físico a tomamos emprestado do reino mineral e a ele devolvemos com a morte.

Nas organizações inteligentes, todos são responsáveis pelas atividades, ações. É fundamental estudar as interrelações humanas e preparar novas lideranças democráticas para atuar nas organizações.

A aprendizagem emocional, segundo Moscovici (apud Boog, 1994, p. 274) *é desejável e necessária para a mudança de atitudes e suas conseqüências no comportamento das pessoas em termos de atuação e eficiência. O envolvimento emocional, a conjugação de informações e*

experiências e sua incorporação por via intelectual e emocional, pensando e sentindo, analisando, raciocinando e expressando sentimentos, num misto de lógica e ingenuidade, permitem conscientização mudando a predisposição para agir.

Abordagens informativas e formativas (mudanças comportamentais) estão se formando. A metodologia de laboratório substituída por abordagens comportamentais mais cuidadosas no trato dos continentes individual e grupal, sobre o que vai ser feito, como e por quê.

Estas filosofias identificam o caráter, a personalidade da organização. Elas buscam saber qual é a energia que motiva as pessoas num dado momento e à elas são dadas oportunidades, pois já dizia Platão: *não há delimitador do tempo para o aprender.*

Goleman (1995) defende que, as aptidões interpessoais determinarão o sucesso das empresas nos anos futuros.

Se o talento humano for realmente reconhecido deverá ser também reconhecido o sistema de remuneração. Deve ser substituído, melhorado, não se deseja mais que as pessoas/grupos mudem de posição na empresa pelo simples fato de terem ultrapassado seu conjunto inicial de atribuições.

A importância de aptidões da inteligência emocional, segundo Goleman (1995, p.164) é *poder externar reclamações sob a forma de críticas construtivas, criar uma atmosfera em que a diversidade não se constitua numa fonte de discórdia e onde o trabalho em equipe seja eficaz.*

Todas as atividades, incluindo o trabalho, tem pelo menos três aspectos: físico, cognitivo e psíquico. Quando se fala em inteligência emocional sobretudo se trata da empatia em todas as situações, incluindo o grau de importância e dedicação atribuído à empresa e à família.

Quando se faz referência a determinadas funções como por exemplo o "Setor de RH", são lembrados sempre termos como área, departamento, a própria diretoria e não os "recursos humanos" da empresa, porque estes recursos são limitados e porque a responsabilidade pela execução das funções não cabe somente a um setor, mas envolve a todos. Trata-se de

um processo interativo, que não pode ser limitado à áreas específicas de uma organização.

Neste contexto, ainda, cabe lembrar que o setor de RH não trabalha isolado e como clientes internos e externos, cada um faz a sua parte, mesmo que defendida por alguns autores como Goldrat (1994), cuja tese é de que *a soma dos ótimos locais não é a soma dos ótimos globais*, parte-se do pressuposto que cada um tem responsabilidades e inteligência definida.

Valores e concepções tradicionais relativas ao homem, poder e organização devem ser repensados. Uma nova concepção do *homem* baseada em um conhecimento acrescido de suas complexas e mutáveis necessidades, é necessária. As organizações segundo Watzlavick (apud, Boog, 1994. P. 122) *são instrumentos criados pelos homens para servir à seus fins;... não existem independentemente dos seres humanos*. Isto significa que antes de processos existem pessoas !

Os talentos humanos de um organização precisam saber o que é esperado deles, precisam de avaliações transparentes. Pessoas tem sua constituição básica de personalidade e identidade, passando por diversos “estados de espírito” (alegres, tristes, animados, abatidos, entusiastas, deprimidos). A organização também tem seu clima, ou seja, um estado de espírito que caracteriza sua forma de percepção e atuação num determinado momento.

O que se veêm nas empresas são pessoas “falando” do paradigma holístico e “praticando” (ainda) o paradigma mecanicista/robótico. O T & D pode influenciar as formas de pensar, as gerências e as pessoas, estimular o potencial humano.

Cabe à empresa dar atenção ao que as pessoas pensam e sentem pois é assim que se julgam importantes, se sentem seguras, mesmo que a empresa não ofereça segurança.

A crítica também é necessária. Quando elas são temidas, quando são verdadeiros ataques pessoais, ditas com repugnância ou descaso, se tornam na pior maneira de motivar as pessoas. Estas se sentem tratadas de modo injusto, agredidas quase que, sem moral. Por moral, entende-se o conjunto de regras de conduta ou hábitos julgados válidos, quer de modo

absoluto, quer para um grupo ou uma pessoa determinada (Ferreira, 1993, p. 371).

As críticas devem oferecer sempre novas possibilidades de desempenho melhor e real, devem ser feitas à tempo, não quando as coisas transbordam, se possível acompanhada da arte de um elogio, o que engrandece as pessoas. Nunca se critica os talentos de uma organização, identificando um traço de seu caráter, pelo trabalho ter sido mal feito.

A aprendizagem pode ocorrer de diferentes formas: aquisição de experiências que levam a aumentar a capacidade, alteração de disposições de ação em relação ao ambiente, a agregação de elementos e tomadas de decisões, que por sabedoria, conduzem à mudanças de comportamento. Poder-se-ia dizer ainda, que, a aprendizagem seria, *uma modificação relativamente permanente na disposição ou na capacidade do Homem, ocorrida como resultado de sua atividade e que não pode ser simplesmente atribuída ao processo de crescimento e maturação ou à outras causas, como doenças, mutações genéticas* (Bordanave 1991).

Outros fatores importantes a considerar são: a *renda*, pois ela influencia diretamente o orçamento e a dependência e a *distância* entre o lar do funcionário e seu trabalho. O tempo disponível para a família não é uma vida separada da organização e quando as organizações ignoram este fato, passam a acreditar que o indivíduo tem duas vidas. O conflito entre o trabalho e a família não é apenas um conflito de tempo, mas, de valores, se puder ser administrado, melhor.

Acredita-se que as pessoas não se relacionam na empresa de forma diferente do que agem na família. Afinal, passam de oito a dez horas por dia da vida no trabalho, assim a convivência é muito maior com a empresa do que com a família, mas à família é dado relevante grau de importância. Se administrado este fator, melhora-se o ambiente, a relação com a máquina, com os colegas, com a organização a qual se está, diariamente. O Gerente de "RH" da CST (Companhia Siderúrgica de Tubarão), Luis Carlos Fundação Pimenta, testemunha em reportagem de Furtado (1997, p. 36) que: *quanto mais alto o felicitômetro em casa, mais produtivo o funcionário.*

Sabe-se que muitos sentimentos, hábitos, ou viscitudes que as pessoas trazem em sua personalidade, são resíduos do que aprenderam em casa ou na escola. Preconceitos etnográficos, por exemplo, podem influenciar o ambiente de trabalho, porque pessoas com a mesma qualificação ocupam cargos diferentes, ou são candidatos aptos por pertencerem à determinada classe racial.

O ambiente de trabalho deve convergir sempre para uma linha de fazer melhor, para o aprendizado contínuo, para que medidas sejam tomadas com responsabilidade e segurança. O respeito ao indivíduo é fundamental.

Na cultura de empresas como IBM (Goleman, 1995) o ambiente de trabalho é tão importante que as pessoas são encorajadas a denunciar, ainda que mínimos os atos de discriminação ou perseguição, ou até piadas ofensivas.

Muito embora, a IBM possa ter várias unidades industriais, atuando fortemente na manufatura de computadores de grande médio e pequeno porte, além de serviços e software, sendo também citada em outras obras como Boog (1994). Por sua vez, em grau comparativo com a Microsoft, esta última, não tem fábricas, o seu patrimônio são as idéias e as pessoas que as colocam em prática.

É simples: se existem pessoas pensando juntas, aprendem a aprender. Estas pessoas, despertam entusiasmo e guiam o desempenho de outras pessoas.

Melhorar o ambiente e a forma como as pessoas trabalham também requer alguns cuidados com relação às críticas. Como recomendações básicas de Goleman (1995, p. 168), quem critica deve sempre:

- ↳ ser “humano” em emoções, interesses, necessidades;
- ↳ ser específico, se possível dizendo qual é o problema, o que está errado, e o que pode mudar. Este primeiro passo deve ser sempre acompanhado de uma sugestão. Para cada crítica há uma solução;
- ↳ fazer críticas sempre à quem diz respeito, em particular. Não é de interesse de outros o conhecimento do que se passa com aquele funcionário;
- ↳ ser calmo e sensível ao transmitir um problema. A empatia é fundamental. Se isto não for possível, sugere-se que esta situação venha a ser resolvida

após algum tempo. Se não, o problema pode aumentar ou ter consequências ainda piores; deve-se pensar antes de agir.

O problema nas organizações, diante de tantos exemplos, é a existência de pessoas que foram pouco estimuladas a pensar, e essas mesmas pessoas é que deverão produzir os novos conceitos e sistemas de operação da nova empresa, são normais, habilidosas, talvez só não tiveram oportunidades.

A capacidade de raciocinar está voltada à premissas, verdadeiras, ou não; elas devem ser verificadas e avaliadas.

Até líderes em profissão como professores, administradores de um modo geral, pais e demais que ocupam posições de liderança importantes podem fazer parte de “organizações” pois podem contar com grande potencial para criar seu futuro, e sentir que, para aproveitar esse potencial, precisam desenvolver suas aptidões e habilidades, aprender, aprender sempre. Aprender ainda, a considerar o indivíduo e suas formas de pensamento.

Pode-se afirmar que a educação deve preocupar-se em integrar, produtivamente, o homem à sociedade, em prepará-lo para seu desenvolvimento para a vida, e se conceber como sujeito ativo e em constante inovação. Aprender sempre transforma as necessidades da organização em satisfação para os clientes e funcionários, pois não há um fim ou um limite para o mercado que cresce muito rápido e estabelece outras exigências.

Eventos futuros ocorrem, isto é imprevisível. O que pode ser feito, recomendado por Claus Möller (apud, Boog 1994, p. 405) é ter prevenção: *quando os ventos da mudança chegarem, não construa abrigos, construa cata-ventos.*

Sobretudo, há estudos que retratam, indicam e até respondem o que é necessário para haver Desenvolvimento Organizacional. É recomendado o estudo feito por Wazlawick (apud Boog, 1994), direcionando as atividades das organizações para aprendizagem; transformação do saber em ação; entendimento, aprofundamento e sentido da “razão de ser” da organização (cultura, valores, missão); atuação presente, interferência (de forma processual e/ou antropológica); competência e reputação; apresentação de resultados claros, visíveis (que seja avaliada pelo que sabe e faz).

As pessoas que acreditam no potencial de desenvolvimento do ser humano e na educação permanente como condição básica de inovação constante, consideram o modo de pensar do indivíduo, pode ser a base para levar a empresa ao futuro. Estas mentes confiam que aprender é para toda a vida !

Há poucos anos, as pessoas entravam em seu trabalho, batiam o cartão-ponto e deixavam o coração lá. Em seus processos não haviam pessoas, pelo simples fato de que “elas não existiam”.

A inteligência emocional desautomatiza o homem e resgata o orgulho pelo trabalho, orgulho este que o artesão sentia há muitos anos, que por determinadas condições, situações, ou imposições, jamais foram por eles relatadas.

4.2 Preservação do Talento Humano

Manter os talentos de uma organização, é providenciar resultados futuros, não é mais nem opção *é estratégia, segundo Salles da Xérox do Brasil, em entrevista a Bernardi (1997)*. Cada pessoa, possui um perfil próprio, características próprias que são aprendidas ao longo de suas vidas, e com a experiência que acumulam.

Por mais entusiasmada e dedicada que a pessoa seja, e por mais que goste do que faz, seu compromisso com o trabalho termina no exato momento em que recebe uma proposta irrecusável. Os bons funcionários, *não esquentam cadeira..*

Indivíduos que estão sempre aprendendo podem, por consequência, garantir o aprendizado organizacional. Com isto aplicam, transmitem, progridem, porque demonstram entusiasmo.

A força ativa é gente; por isso manter os talentos sempre em crescimento, traz bons resultados. É importante relatar que todas as pessoas possuem vontades próprias, idéias próprias e uma maneira própria de pensar.

Qualidade de vida, sobretudo, é ter um ambiente saudável, conversar, esclarecer dúvidas, trabalhar em harmonia, enfim, ser tratado com

carinho. Quando o nível de infelicidade no ambiente de trabalho está alto, começam a se intensificar as mudanças de emprego.

Uma organização sem talentos estará condenada à mediocridade, à estagnação ou no melhor dos casos, não progredirá no ritmo necessário para acompanhar a concorrência e dificilmente ocupará uma posição de vanguarda. Torna-se a cada dia mais prioritária a necessidade de tentar identificar mais profundamente traços de personalidade aptidões inatas que poderão ser desenvolvidas ao longo do tempo e que sejam necessárias ao bom desempenho da empresa.

O que vai fazer diferença, à partir de agora são as pessoas. Isto significa que o que guia o trabalho neste estudo são as pessoas; a medida de trabalho humano não é mais a máquina, a ponto de ser importante, a empresa fazer uma entrevista de saída, sempre que alguém deixar a casa por vontade própria, conforme relembra Bernardi (1997) citando Roberto Wong, Diretor da Korn/Ferry International.

Esta entrevista é tão importante quanto a entrevista de admissão dos talentos, porque uma pesquisa feita pela Towers Perrin entre 2500 funcionários de diversas empresas dos Estados Unidos mostra que 60% deles não recomendariam a seus amigos que procurassem emprego nas companhias em que trabalham.

Quando uma organização “perde” um talento vai com ele tudo o que foi investido enquanto profissional, desde recrutamento aos cursos, seminários, viagens e benefícios. O tempo gasto para formar um novo profissional, um ano às vezes até três (para formar outros profissionais em tempo de substituírem os que saíram); os ativos que os funcionários levam junto quando vão embora: clientes, fornecedores, contatos de parcerias e até por mais éticos que sejam - projetos. Certamente é mais custoso para a empresa.

Talvez o maior de todos os prejuízos deixados quando um talento troca seu ambiente de trabalho por outro, é o fato de que, ao deixar a empresa, os talentos em geral vão fortalecer o concorrente, haverá outros cuidando dele; e quem sabe este pode ser o maior diferencial, para uma empresa durar no mercado.

Antes o funcionário não estava suficientemente preparado para enfrentar o que se chama de domínio tecnológico (desafiar o crescimento), porque ele estava desmotivado, logo, cai a produtividade.

Se, a cada momento, com as melhorias das condições de trabalho e dos produtos de um modo geral, o mercado está agredindo as empresas, a solução tem que vir delas. Cabe à elas criar um ambiente de trabalho em que as ofertas externas não sejam tão atraentes.

A inteligência emocional louva o re-humanizar-se nas relações homem-trabalho, homem-natureza, homem-desenvolvimento; e no relacionamento interpessoal. Louva a harmonia econômica, ergológica, e ecológica. Está percebendo que a recuperação da dignidade humana no trabalho deve ser urgentemente efetivada. Uma revisão bastante ampla de valores; ou um grau de adequação, simpatia, ergonomia, que um determinado sistema e/ou equipamento oferece. O'Brien (*apud* Senge 1990, p. 136), afirma que, *os administradores devem redefinir sua função, deixando de lado o dogma de planejar, organizar e controlar e compreendendo sua responsabilidade quase sagrada pela vida de tanta gente. O papel fundamental do administrador segundo ele é proporcionar condições para que as pessoas tenham uma vida o mais enriquecedora possível.*

É de conhecimento de proprietários e funcionários que à qualquer momento pode vir um concorrente e oferecer mais, raptar bons talentos, ou ainda, que os mesmos (os bons talentos) optem por negócio próprio. É uma tendência brasileira diagnosticada pela Standard Ogivy & Mather mostrando que mais da metade das pessoas pesquisadas consideram muito mais atrativo ter o próprio negócio do que trabalhar numa empresa. Isto se deve ao ambiente de trabalho basicamente, ou à outros fatores como clima organizacional, benefícios, valorização da família, cuidado com o bem estar físico e espiritual.

Entre os fatores que contribuem para a satisfação dos profissionais estão o nível de remuneração já alto, amizades pessoais, benefícios diversos, muitos anos de casa. Sobre este último indicador, alerta Reichhfeld segundo Bernardi (1997, p. 125) que *laços prolongados e ininterruptos com uma única corporação sinalizam experiência limitada e falta de ambição*. Esse conselho é seguido mais que à risca, por exemplo por executivos

que saem do curso de administração de *Harvard*. Em média, eles mudam de emprego três ou quatro vezes só nos primeiros 10 anos de carreira.

Assim, manter os talentos é um trabalho que deve ser realizado todos os dias e previamente.

Algumas companhias listadas na Exame (parte integrante da edição 647), no Guia das Melhores Empresas do Brasil para você trabalhar, pela avaliação dos funcionários e por uma série de fatores objetivos, têm as melhores práticas na criação e manutenção de atrativos para seus profissionais, se caracterizam, basicamente, por benefícios como perspectivas de carreira, pacote de remuneração e ambiente de trabalho.

Estará mais protegida a empresa capaz de dar motivos para os bons profissionais compreenderem claramente que, quanto mais tempo ficarem nela mais irão se beneficiar pessoalmente. Seus objetivos serão respeitados e terão espaço suficiente e empenho em aprender. Pessoas talentosas querem saber onde estão pisando, querem planos de carreira objetivos, querem sentir que estão se desenvolvendo e aprendendo na prática e com treinamentos.

Existem nítidas diferenças entre o Brasil e o Japão em sua forma de administrar. No Japão, Senge (1990) quando uma pessoa permanece sentada e está em silêncio, ela está pensando, ninguém a interrompe. As questões ou hipóteses levantadas sob determinado assunto são feitas depois, quando ela 'se movimenta' em seu ambiente de trabalho.

Um exemplo prático de que uma empresa pode perder seus talentos, pode ser o de um determinado engenheiro (desenvolvimento de produtos) que ainda cursando a Pós Graduação trocou sua empresa pela concorrente direta, sem ganhar um real à mais. Motivo? falta de perspectivas. A organização pode ter uma estrutura hierárquica rígida e quando este talento percebeu que já há muito tempo não havia mudado de posição na empresa e que isto somente aconteceria à longo prazo, apostou em outra, porque sentiu que havia reciprocidade, essa empresa estava apostando nele.

Os talentos do mercado que são alvos principais estão sempre em busca de conhecimentos. São inquietos, nem sempre têm paciência de esperar até a empresa considerar o momento adequado para começar a galgar degraus montanha acima. Querem queimar etapas, querem autonomia.

Hoje, o talento tem que se manter empregável e, para isso, uma reserva financeira é essencial. Uma boa reserva, por si só não garante um emprego novo, mas a sua falta manda lá para as alturas o grau de ansiedade de qualquer cidadão. Esta força tendencial voltada para o desempenho das pessoas faz com que aumente a procura e a concorrência por melhores talentos no quadro funcional. Diz-se que de ambas as partes é fundamental o aprendizado contínuo, o respeito ao ser humano, as perspectivas de carreira, a atenção ao tempo. Algumas empresas como a HP (Hewlett Parckard), segundo Gomes (1997) introduziu um programa de benefícios onde cada funcionário tem liberdade de escolher aquilo que lhe interessa dentro da verba mensal determinada. A empresa continua pagando 70% das despesas com saúde, estudos e creche. Mas há um montante adicional em que podem ser jogados os 30% restantes destes gastos. A verba pode ser acumulada caso não seja usada completamente num determinado mês.

Para conseguir fazer uma boa contratação num ambiente ultracompetitivo como o dos Estados Unidos, por exemplo, as empresas lançam mão de uma tática (milenar) de ataque aos talentos alheios. Hoje nos E.U.A, no Vale do Silício (maior concentração de indústrias de ponta do planeta), usa-se qualquer arma desde que se consiga furar as defesas dos concorrentes e “raptar bons profissionais”. Na Cisco Systems, por exemplo, segundo Bernardi (1997, p. 130), a vice-presidente de “Recursos Humanos”, Bárbara Beck declara: *a ampliação de nosso quadro de profissionais qualificado é uma das principais razões para comprarmos uma empresa..* Neste caso, um acompanhamento cuidadoso é feito nos três meses seguintes à qualquer fusão para poder extrair o que de melhor eles possam dar. Segundo Bernardi (1997, p. 130), a Cisco explica que recorre, também aos candidatos passivos - uma maneira elegante de dizer que procura e tenta atrair, seduzir e finalmente contratar funcionários de outras companhias. *Estes talentos são abordados em feiras de arte, em festivais de cerveja ou em qualquer evento social, por gente cuja função principal é coletar cartões e ficar conversando sobre as carreiras dos interlocutores.*

A estratégia de condicionamento está associada a supostos amigos cuja função é falar sobre a Cisco, sobre o ambiente de trabalho, as

possibilidades de ascensão. *A estratégia de conquistar profissionais de outras empresas está desenvolvida a tal ponto que a página da Internet da Cisco tem um botão de escape; que em um segundo cobre a tela do computador com uma página de sugestões de presentes. Isso é feito para o caso de o chefe do funcionário passar no momento em que ele estiver se informando sobre o emprego na Cisco durante seu horário de trabalho.*

Quando um funcionário, um talento humano se dedica de corpo e alma à determinada tarefa, ele está atuando num ambiente propício, o clima organizacional é o respeito aos indivíduos e o seu empenho é uma consequência. Outros estudos da literatura, como em Senge (1990, p. 275), mostram que na organização de aprendizagem, *os limites entre o que é pessoal e o que é organizacional são intencionalmente indefinidos. As organizações de aprendizagem fazem um pacto com seus membros, cuja essência é o compromisso da organização de sustentar o pleno desenvolvimento de cada funcionário, e o compromisso recíproco do funcionário em relação à organização. Apesar das limitações cognitivas dos seres humanos, aprender é aprender a aceitar, a adotar, a mudar e a criar.*

No dias de hoje poucos profissionais se dispõem a suportar um ambiente de trabalho hostil, autoritário e marcado por disputas não éticas em nome do crescimento e de uma remuneração interessante.

A qualidade dos conhecimentos também passou pelas últimas revoluções. Os mais jovens, com potencial de futuro, procuram saber mais, embora os sistemas humanos sejam infinitamente complexos.

Paralelo à isto as novas relações são mais exigentes em relação à qualidade de vida. *As empresas estão deixando de ser organizações de cargos, para ser organizações de pessoas*”, diz Cabrera da PMC Amrop International, segundo Bernardi (1997, p. 130) e acrescenta que *as pessoas gostam de empresas transparentes. As companhias estão buscando o homem inteiro, aquele que leva para o emprego mais do que sua capacidade física de trabalho.* Nem todas as companhias estão conscientes de que possuem um capital intelectual trabalhando para elas e que, se suas habilidades não forem valorizados, podem fortalecer o concorrente.

Já nem se fala mais em RH, mas em terminologias como Gestão de Gente, utilizados por empresas como a Brahma, porque gente, pessoas, trazem lucros. Fala-se em Gestão Espiritual, que é administrar os sentimentos das pessoas e o vínculo delas com a empresa.

Essa nova gestão independe da lógica. O vínculo não está mais no contrato de trabalho, ele é sustentado, é eterno enquanto dura. Provavelmente a mais fundamental de todas as armas de retenção. Para ser sadio o ambiente tem que ser permeado pela comunicação aberta e pela ética permanente.

Funcionários de empresas que conseguem vencer esses desafios pensam dez vezes antes de sair, e na décima primeira costumam ficar. Foi o que aconteceu com Rodrigo Diago, gerente de processos da Andersen Consulting, segundo depoimento em Bernardi (1997, p. 131): recebeu uma proposta em que seu salário iria dobrar. Mas, recusou, pois houve empenho da empresa para que ficasse e realizasse ali dentro mesmo tudo o que o motivava a sair. Um dos primeiros fatores foi se tornar um dos sócios da Andersen dentro de quatro ou cinco anos.

Todas essas técnicas de recursos humanos para reter talentos não funcionam se não houver uma filosofia abrangente, conforme declara para Bernardi (1997), Jeffrey Pfeifer, professor da Universidade de Stanford. Continua afirmando que, *se não houver uma profunda compreensão, por parte de todos, sobretudo das lideranças, do que elas representam e de porquê são importantes para a organização, não agregarão nada além de resultados medíocres*. É imprescindível dar o devido valor ao capital-humano formado pelos talentos que a empresa consegue reter e mais aqueles que atrai. A escassez do capital humano tem o poder de matar a empresa, enquanto que, pelo excesso, pode salvar-se ou ser empurrada para frente.

A empresa, ou a organização, ou a companhia, pode ser um lugar onde as pessoas se sentem bem, onde faz bem trabalhar. Mesmo em nível de Brasil, ou unidades aqui instaladas, há diversos exemplos a serem citados de organizações onde são diversos os benefícios.

As prioridades e escolhas de alternativas para saber como reter os melhores talentos, envolvem questões de segurança organizacional, auto-

realização, segurança financeira, educação, saúde, auto-estima, família e outros:

Conforme síntese da literatura sobre capital humano, dentre os indicadores de Segurança Organizacional ponderáveis para os talentos humanos cita-se:

- ↳ liderar o mercado, ser digno de confiança;
- ↳ ter um clima organizacional amigável, próximo, participativo e carinhoso
tranqüilidade na carreira;
- ↳ ter um plano de participação nos resultados;
- ↳ estar atualizada tecnologicamente;
- ↳ possuir um plano de previdência privada;
- ↳ ter promoções internas;
- ↳ ter espírito de companheirismo entre as pessoas;
- ↳ ter prêmios em salários, associados à metas de rentabilidade, satisfação dos clientes, acidentes de trabalho e eficiência;
- ↳ criar programas de sugestões e idéias para melhorar o produto;
- ↳ formular um plano de carreira com perspectivas de crescimento;

Dentre os indicadores de Segurança Financeira ponderáveis para os talentos humanos cita-se:

- ↳ financiamentos/habitação concedidos à preços simbólicos;
- ↳ remuneração compatível e por competência individual;
- ↳ estabilidade;

A empresa em tese, pratica, uma filosofia de produtividade com relação à educação de seus talentos humanos quando mantém indicadores como:

- ↳ fornecimento de ajudas de custo para faculdades, mestrados, educação de um modo geral;
- ↳ fornecimento de subsídios à compra de material escolar;
- ↳ estímulos à cursos, treinamento;

A empresa em tese dirigida por objetivos pratica uma filosofia de produtividade com relação à saúde de seus talentos humanos quando mantém indicadores como:

- ↳ reembolso de medicamentos;
- ↳ ajuda na compra de remédios para aposentados na empresa;
- ↳ plano de saúde (livre escolha de médicos e hospitais);
- ↳ tratamento odontológico para funcionários e filhos de funcionários com educação preventiva;

O talento humano elevará sua auto estima na medida em que existir respeito da empresa, isto é que a empresa possa:

- ↳ valorizar o ser humano, como talento humano;
- ↳ executar pesquisas salariais;
- ↳ ter times onde por exemplo, eles próprios decidam quem irá tirar as próximas férias;
- ↳ ter auxílio transporte;
- ↳ ter uma comunicação aberta e franca;
- ↳ dar os cumprimentos individuais em ocasiões de festa ou aniversário, ou número de anos do funcionário em dedicação à empresa;
- ↳ compartilhar as decisões, não deixar as pessoas errarem sozinhas;
- ↳ ter chances de progresso na carreira;
- ↳ incorporar novas máquinas com a participação dos operadores;
- ↳ pesquisar periodicamente os funcionários quanto à: condições de trabalho; saúde, moral, compensação, relacionamento, comunicação, imagem da empresa; os sentimentos do funcionário em relação à empresa e assim por diante.
- ↳ priorizar as admissões por indicação dos funcionários; contratar bem; pode identificar quem realmente compartilha dos valores da empresa.
- ↳ fazer avaliações constantes e abertas sobre o desempenho dos profissionais.
- ↳ oferecer à eles possibilidades concretas de realizações continuadas e de preferência que representem novos desafios.

- ↪ incentivar as pessoas a dar idéias e deixar que elas sejam implantadas;
- ↪ não demitir sem dar a chance/opportunidade de o funcionário melhorar seu desempenho, e se mesmo isto for preciso, trabalhar de forma tal a minimizar o impacto psicológico;
- ↪ abolir o cartão ponto;

O talento humano poderá também ser valorizado quando existir preocupação da empresa com a família do funcionário, podendo:

- ↪ oferecer cursos de orientação para casais;
- ↪ oferecer cursos de corte & Costura, por exemplo, para as esposas dos funcionários, que queiram aumentar a renda familiar;
- ↪ oferecer orientação pré-natal com kit de mamadeiras, p. ex., aos funcionários que serão pais;
- ↪ ter um refeitório próprio;
- ↪ manter creches, lar para idosos, etc...

Outros indicadores poderão beneficiar o talento humano como:

- ↪ ter opção do Regime Home Office;
- ↪ trazer periodicamente professores especializados na área para avaliar o desempenho da empresa;

Em muitas ocasiões a estrutura causa o comportamento e profissionais talentosos querem sentir que todo o seu potencial e a sua criatividade estão sendo aproveitados e valorizados.

As prioridades e escolhas de alternativas para saber como NÃO reter seus melhores talentos, situam-se entre os seguintes indicadores:

- ↪ não oferecer qualquer um dos benefícios anteriores citados;
- ↪ não dar às pessoas atribuições que qualquer um na empresa poderia ter ou que estejam abaixo do seu potencial;
- ↪ indicar os erros e achar culpados - o “chefe” tem poder para fazer isso;

- ↪ separar em “duas vidas” a história de seus funcionários, afinal não se misturam questões profissionais com problemas pessoais.
- ↪ ignorar as expectativas de realização pessoal e profissional dos seus funcionários. Não será permitido nem que sejam expostas;
- ↪ variar as recompensas, cobranças e punições conforme o momento e a pessoa em questão; deixar isto bem claro na empresa;
- ↪ ter uma estrutura inflexível de cargos e salários, onde todos poderão, igualmente atingir a mesma remuneração; (ênfatizando que todos são iguais, não há diferenças na empresa ...);
- ↪ não atribuir os ganhos das pessoas à elas próprias, mas sim, ao desempenho global da empresa e algumas vezes ao da equipe. Nunca ao delas próprias;
- ↪ não dar autonomia à ninguém na empresa, à menos que ocupe um cargo importante;
- ↪ tratar os profissionais e colegas como concorrentes, ou como se constantemente buscassem favorecê-los. Nunca devem se sentir donos do negócio.

Em muitas ocasiões a estrutura causa o comportamento, os profissionais talentosos podem se transformar numa equipe temporária e pouco sólida, ou até, a organização pode não ter nem condições suficientes para atraí-los.

Nas organizações a administração emocional tem relação decisiva com os objetivos, pois poderão se desgastar devido a baixa tolerância pela tensão emocional. As razões, neste caso “guiam e controlam”, as emoções e abandonam virtudes como a compreensão, a paciência, o respeito, a solidariedade. Senge (1990, p. 130), relata casos que podem definir o futuro das empresas, à exemplo da People Express: Era muito mais barato voar pela People Express do que viajar de ônibus. Isso atraiu tantos clientes que, no terceiro trimestre de 1982, ela era a empresa com maior número de partidas nos aeroportos de Nova York. Porém, com o aumento da demanda, os serviços começaram a cair - o diretor de recursos humanos queixava-se das dificuldades de encontrar mão-de-obra adequada e lhe sobrar pouco tempo para administrar o quadro de funcionários. *Em novembro de 1982, um terço*

dos funcionários eram temporários - um total de quatrocentos temporários. Em termos de contagem, o número de funcionários era suficiente, mas o treinamento necessário para acompanhar o rodízio de cargos e a administração em equipe demorava mais tempo do que nas empresa aéreas tradicionais.

Ao comparar a People Express com a Wondertech (Senge, 1990), destacou a situação problema de cada uma e o resultado no mercado. *Enquanto a variável crítica da capacidade na WonderTech era a capacidade de produção, a da People Express era a capacidade de prestação de serviços, ou seja, a combinação de pessoal, experiência e moral.* A WonderTech fomentou seu crescimento através de um aumento agressivo da força de vendas; a People Express cresceu graças a um aumento agressivo da sua frota e do número de vôos.

Ambas afundaram, devido à queda do número dos padrões de qualidade e de serviços, *sofreram as conseqüências da dinâmica de crescimento e subinvestimento, o arquétipo de sistemas que explica uma das maneiras mais comuns pela qual uma organização limita inadvertidamente seu crescimento.* Nos exemplos, a valorização do talento humano surge como investimento organizacional, no qual é mister diferenciar o conceito de objetivo e de propósito de vida a ser incentivado para a preservação dos talentos.

O propósito é uma espécie de direção geral, ao passo que objetivo é uma destinação específica, uma imagem do futuro que a empresa e seus talentos desejam ter. *O propósito é abstrato; o objetivo é concreto* (Senge, 1990, p. 142) . Um exemplo de propósito organizacional é aumentar a capacidade dos talentos humanos na empresa, e de objetivo é treinar os talentos.

Quando os objetivos se desgastam é sinal que não há disposição para conviver com a tensão emocional. Por outro lado, quando existe compreensão com a tensão criativa e é permitido que ela atue (não baixando o objetivo), o objetivo torna-se uma força ativa. Pessoas realmente criativas usam o espaço existente entre o objetivo e a realidade atual para gerar energia. Quando se gera energia, se produz uma identidade de trabalhador, definido por Dejours (apud, Wisner 1994, p. 80), como a instalação de uma *luta contra o funcionamento psíquico, que exige o recurso a um mecanismo patológico conhecido na psicopatologia com o nome de repressão. Esta última abole o*

desejo no trabalho, e até fora do trabalho... Trata-se de uma ilustração do que se designa com o nome de alienação.

A relação tempo, trabalho e família estão diretamente interligadas. O excesso de trabalho pode se tornar uma boa desculpa para fugir da angústia de voltar para casa e encontrar a família aborrecida. Para os profissionais muito bem sucedidos, existem mais pressões “externas” a favor do tempo no trabalho do que no tempo com a família. São as condições impostas, as forças externas à relação do lar, o tempo curto para o diálogo, entre outros.

A densidade do trabalho está ligada a uma organização precisa da atividade pela linha de produção ou pelas exigências horárias de um trabalho dividido em partes. Esta densidade mencionada é sobretudo a falta de definição de padrões em relação ao processo estabelecido e não encontrar entendimento para as relações que os funcionários podem apresentar.

Pesquisadores citados em Wisner (1995) e nas referências bibliográficas do presente estudo, acabam de mostrar que a densidade do trabalho noturno (até uma hora da manhã) influi diretamente no tempo de adormecimento, que pode atingir três ou quatro horas, nos casos de altíssima densidade.

É fascinante ver como as pessoas descobrem que é inútil tentar arrumar suas vidas dentro dessa estrutura, e acabam por compreender que a única solução é modificá-la. Por exemplo, lutar por um sonho, ter equilíbrio e metas tangíveis.

O indivíduo tem equilíbrio, aprendizado e projetos desde criança com seus brinquedos em miniatura e quando adulto com os objetos do cotidiano, que de igual forma continua descobrindo, aprendendo, criando, aperfeiçoando. Acredita-se daí, que o ser humano possui um imenso desejo em aprender cada vez mais, seja aceitando, buscando ou adotando mudanças.

As organizações tradicionais, de um modo geral, *estão preparadas para atender às três necessidades básicas do ser humano: alimentação, abrigo e ambientação ... mas não fazem o suficiente para conquistar a lealdade e o empenho das pessoas, o que só conseguirão quando atenderem a duas necessidades de ordem mais elevada: auto-respeito e auto-realização* (Senge, 1990, p. 304). Acredita-se que o ser humano deseja realmente viver num

ambiente mais criativo, mas poucos estudos enfatizam até que ponto as organizações tradicionais empenham-se em *manter as pessoas* numa situação confortável se inibir seus impulsos de assumir riscos.

A assertiva lembrada por Simon (*apud* Senge, 1990, p. 304) de que *é impossível fazer experiências, sem correr riscos*, encontra respaldo no pensamento de Shaw (*apud* Senge, 1990, p. 305) de que, *a verdadeira alegria de viver é ser usado para um propósito que você mesmo reconhece como grandioso (...) ser uma força da natureza, em vez de ser um mísero punhado de aflições e ressentimentos reclamando que o mundo não quer se dedicar a fazê-lo feliz.*

De acordo com o que foi acima sugerido, um ambiente propício ajuda, mas não elimina a necessidade de escolha. Organizações de aprendizagem só podem ser criadas por indivíduos que se dediquem de corpo e alma a essa tarefa, que possam como afirma Senge (1990), *potencializar suas ações*. As organizações existem por causa das pessoas e grandes conquistas foram realizadas desde que o homem com seu trabalho acreditou no sistema.

O pessoal que não participa do trabalho, reduz o desempenho geral e é considerado peso morto, às vezes nem se fazem notar, só quando erram. Em grupos onde há altos níveis de estática social e emocional, seja por medo ou raiva, rivalidades ou ressentimentos, as pessoas não conseguem dar o melhor de si. Mas a harmonia permite a um grupo aproveitar ao máximo as capacidades mais criativas e talentosas de seus membros. Muitas coisas que as pessoas fazem no trabalho dependem de sua capacidade de recorrer a uma dispersa rede de colegas; diferentes tarefas podem implicar o recurso a diferentes membros da rede de trabalho.

A possibilidade de as pessoas formarem uma rede, na verdade, transformá-la numa equipe temporária, apenas para aquele fim, conduz à uma reflexão sobre a fala de Picasso (*apud* Boog, 1994, p. 381) de que *todo ato de criação é em primeiro lugar um ato de destruição*. O conhecimento metodológico desse processo de ruptura do novo é um fator crucial para o sucesso no trabalho; é importante que todos participem, que aprendam uns com os outros.

Cada um de nós é uma unidade indivisível, um ser uno e singular que vem à organização com diferentes aptidões, grau cognitivo e perceptivo. Se há diferenças visíveis entre um e outro indivíduo, é fato que, suas habilidades também podem ser diferentes, em níveis diferentes também.

Se todos possuem já identificadas suas reais funções, ou o homem certo para determinado trabalho, com suas devidas atribuições, cabe à ele começar a implementar qualidade, atender aos requisitos, respeitar os padrões internos. E à empresa cabe, identificadas e estabelecidas suas reais funções, conceder recursos técnicos e treinamento suficientes e sobretudo reconhecê-lo como ser humano dotado de anseios e auto-realização. A organização assim o fará se estiverem estabelecidas as condições de padronização, a prevenção de problemas, as atividades de rotina que a levam a ocupar um lugar no mercado e manter seus talentos.

Entende-se que, a extensão do trabalhador, do funcionário de uma determinada organização, do profissional aqui tratado como talento humano; é sobretudo seu lar, sua família, seu lazer, seu mais íntimo sonho. Mesmo que para as organizações de um modo geral, tal ligação não seja mencionada pelos seus talentos, é importante que haja respeito aos seus anseios, sua cultura e sua história. A organização assim o fará se quiser manter seus melhores talentos, e eles com certeza a identificarão, como uma extensão de sua casa. Serão histórias prá contar.

4.3 Raciocínio Coletivo

As pessoas precisam do apoio de outras para agir, assim como empresas usam umas às outras de modelo para obterem melhores resultados.

Este reconhecimento é permitido porque as pessoas desta época, podem até não saber definir, mas começam a notar a diferença entre o “raciocínio” que é um processo em andamento, e os “pensamentos” que são os resultados deste processo. Se existem pessoas pensando juntas, aprendem e despertam entusiasmo e guiam o desempenho de outras pessoas.

O ser humano é animal de bando. O trabalhador é um membro do grupo e seu desempenho não é produto de suas capacidades físicas, mas está claramente correlacionado à sua capacidade social. Geralmente nas organizações o trabalhador não reage como indivíduo, tanto precisa como é um membro do grupo. O conhecimento coletivo pode gerar resultados impossíveis de prever ou de obter pelos métodos racionais e elitizados de utilização do conhecimento; pode ainda levar a inovações imagináveis.

Apenas em 1996, graças as sugestões e soluções de problemas por parte dos funcionários, a produtividade do grupo Gerdau, segundo Gomes (1997, p.55) cresceu 33% em toneladas por homem/ano. Há recompensas financeiras ou em viagens para quem vira farejador de problemas. Os talentos participam de programas como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ's) e Grupos de Solução de Problemas (GSP's). Trata-se, neste caso de ênfase ao bônus coletivo.

A base para possuir um raciocínio coletivo na empresa é que os líderes devem confiar em trabalhadores que atuam em grupos, só assim as sugestões vindas deles poderão ser implementadas. Peter Drucker (apud Bernardi, 1997, p. 124), eminente especialista empresarial que cunhou a expressão *trabalhadores de conhecimento*, observa que esse tipo de mão de obra é altamente especializada e que sua produtividade depende de seus esforços poderem ser coordenados como parte de uma equipe organizacional: escritores não são editores; programadores de computador não são distribuidores de programas". Em outras palavras, uma pessoa é o que ela faz, e há sempre uma maneira de fazer melhor. Se um profissional é escritor, mas trabalha como professor ele é professor e não escritor.

Muitos profissionais se identificam pela profissão, às vezes esquecendo-se até de mencionar sua maior identidade, seu nome. Há casos em que um preparador de máquinas assim se identifica; e enquanto poderia dizer "eu sou o João", ele diz "eu sou o preparador de máquinas". Assim, num grupo, cada um traz determinadas bagagens que compõem variadas forças e perspectivas. Cada um tem sua cultura, fez parte de um outro grupo, de outra família, tem outros laços. Quando formado um grupo, ele deve trabalhar em

harmonia, o QI de grupos produz soluções melhores, mais criativas e mais eficazes do que o trabalho individual.

O trabalho em qualquer organização, é por definição, um trabalho em grupo, porque várias pessoas a constituem e vários processos executados por essas mesmas pessoas, a caracterizam como tal. Mas, comparando a situação de coordenação e controle, acredita-se que o melhor é quebrar certos paradigmas, mudar a flexibilidade de estilo (comandar sem tirar a iniciativa e a motivação) estimular a formação de grupos, treinamentos e envolvimento total das pessoas.

Sempre que as pessoas se reúnem para chegarem a um consenso, seja numa reunião de planejamento executivo ou como uma equipe trabalhando para chegar a um produto partilhado, têm num sentido muito concreto um QI de grupo, que é a soma total dos talentos e aptidões de todos os envolvidos. A forma como realizarão sua tarefa bem como o êxito que obterão serão determinados pelo nível desse QI encontrado. Este QI, não é o QI no sentido acadêmico, mas sim a inteligência emocional. Quando as pessoas se reúnem para trabalhar em equipe, cada uma traz consigo certos talentos – diga-se, de fluência verbal, criatividade, empatia, ou conhecimento técnico. Embora um grupo não possa ser mais “inteligente” que a soma total dessas forças específicas, pode ser muito mais burro caso seus mecanismos internos não permitam que as pessoas exibam seus talentos.

O trabalho em harmonia faz fluir grandes idéias, e quando em grupos; é como se fosse “juntando” cada parcela do conhecimento, de cada indivíduo. Senge (1990, p. 225) relata o descarte da participação de projetos, planos, opiniões, da seguinte forma: *‘é uma idéia muito interessante’,... quando não temos a menor intenção de levá-la adiante. Nós deliberadamente esmagamos a idéia de alguém só para não ter que analisá-la. Ou então, dando a impressão de estar ajudando nós protegemos alguém de ser criticado.*

Através de conversas, as pessoas podem ajudar umas às outras e perceberem as incoerências de suas idéias, o que torna coerente o raciocínio coletivo. As pessoas também precisam ter liberdade para falar, sem medo de dizer ‘alguma bobagem’. Podem ser encontradas alternativas para certos problemas que dificilmente seriam encontradas individualmente.

Os *trabalhadores de conhecimento* como mencionado por Drucker (apud Bernardi, 1997, p. 124), serão a maior parte da força de trabalho dos próximos anos, se as empresas permitirem que as pessoas exibam seus talentos.

O pessoal que não participa do trabalho em equipe, pode reduzir o desempenho geral. Participação é o processo de se tornar parte de alguma coisa ou livre escolha. Todos os dias em quaisquer atividades, por mais elevados que sejam seus QI's, pessoas dependem de outras pessoas, de recorrer à informações de transmiti-las, de ampliar a sabedoria organizacional. A própria *ciência está baseada em conversas*, de acordo com o filme *Physics and Beyond: Encounters and Conversations*, de Werner Heisenberg, apud, Senge (1990, p. 216).

Um grupo pode ser caracterizado como um conjunto de pessoas que se interrelacionam, conscientes umas das outras e com objetivos comuns. Equipes são aspectos que ajudam a identificá-la como um tipo especial de grupo social. Para identificar claramente cada um deles, faz-se necessária uma explanação mais completa dos termos:

- ↳ as equipes são arranjos estratégicos; ou seja, as pessoas são estruturadas para permitir determinado tipo de ação;
- ↳ as equipes são grupos de convivência forçada - isso significa que as pessoas não necessariamente se escolhem e, como consequência, as relações afetivas apresentam características bastante diferentes, como, um *grupo* de amigos;
- ↳ na equipe, o sentido profissional é muito marcante (as pessoas buscam recompensas econômicas pela sua atuação).

Uma equipe que não tenha claro seus objetivos, pode cair em rotinas e rituais de pouca utilidade; criar bloqueios, resistências e “encastelamentos”, ser abalada pela não existência de reconhecimento, ausência de desafios.

Valor agregado (grupo) é a contribuição efetiva dada para que um processo organizacional produza resultados. O grupo deverá ser conduzido em termos de competências e interações (cooperação, sinergia, confiança, cumplicidade, pacto), para aumentar e melhorar a qualidade. A distinção pode

ser dada por termos como competência (aptidão) e competição (torneio, disputa).

O QI de grupo é determinante para o melhor desempenho empresarial, para aumentar as capacidades criativas e talentosas de todos os envolvidos, pois a inteligência em conjunto, é maior do que a individual. Esta afirmação tem real apoio na combinação de inteligência e conhecimento especializado. Há um antigo provérbio japonês (apud Goleman 1999, p. 214) que define a arte de trabalhar em grupos da seguinte forma: *nenhum de nós é tão inteligente quanto todos nós*. Os próprios processos transmitem conhecimentos, exigem novas fontes de sabedoria, de aprendizagem, formas de inovar e criar.

As pessoas devem acreditar que esses novos sistemas são benéficos para si próprias e para a organização. Os programas de saúde ocupacional dependem totalmente do engajamento das pessoas. A Gestão de desempenho de planos de carreira e sucessão, pressupõem identificação de oportunidades de desenvolvimento e preparação de planos que viabilizem esse desenvolvimento.

Aprende-se sempre com situações anteriores, com a harmonia de um grupo, e com as mais criativas habilidades dos colegas de grupo (os talentos). Se forem formadas equipes esforçadas, se as aptidões de cada um forem respeitadas, o êxito da empresa e de cada um será uma consequência: tem-se os chamados profissionais-estrela e uma organização sólida e bem sustentada. Melhorar a maneira como as pessoas trabalham com ações inovadoras, com conhecimento e aprendizagem (pensar e fazer) pode ser uma forma de influenciar o capital intelectual. As lições do Jogo da Cerveja, relatadas em Senge (1990, p. 50), demonstram os resultados de um grupo. O aprendizado em grupo para que as pessoas possam enxergar além das suas perspectivas pessoais são:

1) A Estrutura Influencia o Comportamento: diferentes pessoas na mesma estrutura tendem a produzir resultados qualitativos semelhantes. Quando surgem problemas, ou as coisas não saem da maneira como se esperava, é fácil encontrar um culpado. Porém com muito mais freqüência do que imaginamos, os

sistemas são os causadores de suas próprias crises, e não forças externas ou erros humanos.

2) A estrutura dos Sistemas Humanos é Sútil: nos sistemas vivos complexos, “estrutura” significa as inter-relações básicas que controlam o comportamento. Nos sistemas humanos, a estrutura inclui o modo como as pessoas tomam decisões - o “modo operacional” pelo qual nós transformamos percepções, metas, regras e normas em ações.

3) O Poder Provêm de Novas Maneiras de Pensar: nos sistemas humanos, as pessoas geralmente têm um poder em potencial que não exercem porque só se concentram nas próprias decisões e ignoram como estas decisões afetam outras.

Saber atuar em grupo sobretudo é respeitar as idéias das pessoas, estabelecer estilos de conduta, mesmo que esta idéia, à princípio, seja considerada um erro. O próprio erro tem suas ressalvas e é definido por Senge (1990, p. 147) como uma experiência de cujos benefícios ainda não se tirou proveito. Continua em seu relato (ibidem) que a fórmula ideal para se resolver um problema, um resultado indesejável do conflito estrutural, mais poderoso do que qualquer técnica é o compromisso com a verdade. Com isto, o entende-se que o grupo torna-se mais sólido, porque possui por consequência, confiabilidade. *Quando as pessoas confiam umas nas outras e no sistema, as ações tendem a um melhor resultado. Uma experiência prática desta estrutura, composta por talentos que interagem confiando entre si, é relatada por Inamori, da Kyocera (apud Senge, 1990), porque o subconsciente das pessoas possui uma capacidade dez vezes superior à do consciente, e na mente (no armazenamento da inteligência) do homem pode estar a determinação do próprio futuro. Muito embora, as pessoas geralmente não explorem tal potencial.*

Às vezes as oportunidades estão tão próximas que nem sequer são notadas. Os resultados podem ser surpreendentes. Senge (1990, p. 153), chega a ser um pouco mais ousado ao afirmar que, *as capacidades de que as organizações de aprendizagem encontrarão meios de desenvolver as capacidades que todos nós temos; e que hoje em dia chamamos de “extraordinárias”.*

Os comportamentos anteriores às vezes foram regidos por padrões, paradigmas, tão sutis, desnecessários, que em várias ocasiões podiam colocar os indivíduos em situações embaraçosas, em apuros até. Estes padrões sutis de raciocínio mostraram-se superados.

O que hoje acontece em algumas organizações é a ‘criação’ de alguns modelos mentais arraigados que impedem as mudanças que poderiam provir do raciocínio sistêmico. Neste caso, colegas, subordinados e os administradores precisam aprender a criticar suas suposições, não se pode esperar que seus modelos mentais mudem, e o raciocínio sistêmico perde sua utilidade. Acredita-se que reconheçam seus próprios erros. Enfatiza-se novamente a importância de agir sistemicamente e pensar coletivamente, porque a visão que cada indivíduo tem de um objetivo comum é diferente do todo, da visão de outros indivíduos.

Modelos mentais não devem criar raízes fortes, difíceis de serem alteradas. Como todas as pessoas carregam imagens na mente ou no coração, que devem ser compartilhados, ali vê-se a coerência de suas idéias; pelo simples fato de não estarem sempre certos. Pode ser que nesta ocasião, novas medidas sejam adotadas, dimensões não consideradas podem agora serem previstas causando conseqüentemente objetivos diversos dos objetivos primordiais, anteriormente considerados.

Num grupo, ainda, deve-se evitar palavras como “todos” ou “ninguém”, já que um grupo *não é* uma equipe e na equipe os resultados são obtidos por interatividade. As equipes são formadas por pessoas que normalmente trabalham nos processos envolvidos orientadas por um supervisor com projetos multifuncionais definidos; gerenciamento multifuncional; relato do progresso, reconhecimento e premiação.

É preciso que, as pessoas, agindo coletivamente, tenham coragem para expor suas idéias. Coragem, definida por John Kennedy (*apud*, Senge, 1990, p. 191) *é simplesmente fazer o que é necessário para alcançar um objetivo.*

Objetivos estabelecidos e objetivos primordiais de um grupo são diferentes do objetivo estratégico ou o objetivo oficial que reflete apenas o objetivo pessoal de uma ou cada duas pessoas, que podem ser os modelos

mentais; pensando isoladamente. Este último, diz-se que pela própria característica, não consegue gerar entusiasmo, simplesmente não inspira as pessoas; porque não é compartilhado. Às vezes até falta entusiasmo até mesmo em quem o criou. Sem falar que às vezes pode ser tão ruim, que pode até, ser descartado. Compartilhados estes objetivos podem ter uma tendência inadequada ou pouco adequada, não se aplicam àquela determinada situação.

À medida que convivem e se conhecem, as pessoas “aprendem” as reações umas das outras, as formas de provocá-las, as formas de evitá-las ou as formas de aproveitá-las. Deste modo, se observados os grupos de um modo geral, eles tendem sempre a formar um “padrão”, uma personalidade que os identifique. Aqui seus objetivos quando aplicados em determinados processos, poderão ser submetidos e produzir ou não os resultados esperados. Se produzirem, basta aperfeiçoá-los, se não, é sinal de que algo está errado e é importante novamente a reiteração das idéias anteriormente propostas, a revisão e alteração necessárias. Em qualquer que seja a situação, deve-se partir de um patamar de resposta para outro diferente e/ou de melhor performance; isto cabe ao grupo que antes o originou.

O objetivo só passa a ser “comum”, quando está ligado aos objetivos pessoais dos membros da organização. O fato de ocuparem um cargo de chefia, ou que por ‘estabelecidos’, ocupam posições de modelos mentais não significa que seus objetivos pessoais são automaticamente objetivos da organização. Isto determina que a responsabilidade dos fatos deve ser do grupo.

À medida que as pessoas conversam, o objetivo torna-se mais claro. A formação de um objetivo comum, Senge (1990, p. 243), *leva as pessoas a exporem seus sonhos maiores a conhecerem os sonhos de seus colegas; e quando aplicada com sensibilidade e persistência, cria um clima de confiança que vem naturalmente quando as pessoas falam abertamente de suas mais altas aspirações.*

Participar só não basta, cada um dos presentes deve-se sentir responsável para que o objetivo se realize, e (ibidem, p. 202), estabelecer diretrizes de participativas na organização é fundamental:

Diretrizes para participação e Engajamento:

Participação é um processo natural que brota do seu entusiasmo genuíno por um objetivo e de sua disposição de permitir que os outros façam sua própria escolha.

- Seja participante você também: Não faz sentido tentar incentivar os outros a participarem de uma idéia se você mesmo não participa. Isso seria “vender” a idéia, não participar e só serviria para gerar uma ausência de obediência superficial, com o agravante de semear futuros ressentimentos.

- Seja sincero - Não exagere nos benefícios e não esconda os problemas embaixo do tapete. Descreva o objetivo de maneira mais simples e honesta que puder.

- Deixe o outro escolher: Você não precisa convencer ninguém dos benefícios de um objetivo. Na verdade, seus esforços para “persuadir” alguém serão vistos como uma forma de manipulação e só servirão para impedir a participação. Deixe a pessoa livre para fazer sua própria escolha. Isso pode ser difícil com os subordinados, que são geralmente condicionados a achar que devem sempre seguir as idéias do chefe, mas você poderá ajudar criando a oportunidade para que eles desenvolvam sua própria noção de objetivo.

Observando obras como algumas citadas ao longo deste trabalho, acredita-se que os objetivos são realmente alcançados quando expostos com clareza, entusiasmo, sobretudo compartilhados. O termo clareza, é por assim dizer um fim, porque à medida que as pessoas conversam o objetivo torna-se mais claro.

Os objetivos podem morrer até, porque as pessoas ficam desanimadas com a aparente dificuldade em trazer o objetivo à realidade, as pessoas ficam desmotivadas, inseguras, o que leva ao declínio do entusiasmo, principalmente quando não compartilhado.

Poderia-se concluir ainda, nesta mesma linha, que os problemas começam a diminuir, porque mais claros, tornam-se às vezes mais fáceis de enfrentar, são entendidos melhor; e ainda quando compartilhados estes problemas de tal forma, são reduzidos.

Psicologicamente, existem outros pontos de vista de ver a questão, o que pode não deixá-la tão complexa. Existem ainda paradigmas freqüentes guiando algumas organizações. Entre eles: o medo e a inspiração, definidos por Senge (1990, p. 203). A força do medo alimenta objetivos negativos, e a

força da aspiração gera objetivos positivos. *O medo (ibidem) pode produzir mudanças extraordinárias num curto prazo de tempo, mas a aspiração persiste como uma fonte contínua de aprendizagem e crescimento.*

Num grupo, há por eleição, por indicação, enfim, um orientador cuja função principal é evitar que o diálogo se desvie para a discussão e analisar o discernimento das questões complexas. Deste modo, o orientador passa a ser um dos participantes apenas, porque seu grupo possui experiência e diálogo, sabem conduzir a questão.

Basicamente a diferença entre uma grande equipe e uma equipe medíocre está na maneira como elas enfrentam o conflito e lidam com as rotinas de defesa que invariavelmente acompanham o conflito.

Para fazer um teste se a equipe pode trazer bons resultados; pode-se responder a algumas questões de ordem relevante no desenvolvimento do processo. À exemplo: A equipe conhece claramente seu papel? Adere a esses resultados? Está aberta a contribuir? Gosta da forma do seu trabalho? O clima interno é voltado à cooperação?

Quando o trabalho é então realizado com um mesmo propósito, e voltado para um clima de harmonia, as pessoas que ali estão dispõem até de um tempo maior para refletir “valores”. Os valores humanos estarão presentes nas formas organizativas em torno do trabalho e da produção. Eles estão assegurados por Boog, 1994, p. 583, citando Naisbitt: *é impossível ensinar conhecimentos sem ensinar valores.*

A evolução da inteligência, a evolução das organizações, a evolução profissional, é consequência da aprendizagem sistêmica. Ver as coisas, expor e reestruturar modelos mentais de maneira colaborativa é sempre um instrumento que favorece as pessoas a desenvolverem seu próprio domínio pessoal, a evolução das organizações, e a sobrevivência em tempos difíceis. O domínio pessoal, é necessário portanto, por tratar-se de uma aptidão evolucionista.

Senge (1990, p. 136) atribui à seu próprio conceito, idéias ascendentes à respeito deste termo, como: *o domínio pessoal vai além da habilidade competência embora seja baseado em habilidade e competência; ele vai além da abertura espiritual, embora requeira crescimento espiritual, significa*

fazer da vida um trabalho criativo, viver a vida de um ponto de vista criativo em contraposição a um reativo. Como dizia meu colega Robert Fritz: 'o desejo de criar não é limitado por ideologias, nacionalidade, religião, nível educacional ou época. A necessidade de criar não se limita unicamente ao campo das artes, podendo englobar tudo o que diz respeito à vida, do mundano ao mais profundo. Desenvolve (ibidem) princípios do domínio pessoal:

- ↳ *identifique o que é realmente importante para você;*
- ↳ *Faça uma opção;*
- ↳ *Seja sincero com seus colegas no que se refere à sua opção;*
- ↳ *Não tente forçá-los a lhe darem respeito.*

O clima geral da organização pode determinar certas estruturas de comportamento, opções do indivíduo em relação ao trabalho e a família, pode criar uma determinada visão do administrador, dos colegas de trabalho, poderá deixar de viver dividido entre dois códigos de comportamento, e começar a ser uma pessoa inteira.

Pessoas com alto nível de domínio pessoal possuem várias características em comum. Elas tem um sentido especial de vida que vai além dos objetivos e metas ocasionais. Para elas a realidade do momento é um aliado e não um inimigo. Elas aprenderam a identificar e trabalhar com as forças de mudança ao invés de resistir a elas; são profundamente inquisitivas, procurando sempre ver a realidade com maior clareza possível; sentem-se ligadas ao próximo e a vida em si, todavia não abrem mão da sua individualidade; sentem-se parte de um processo criativo maior, no qual podem influir mas que não podem controlar unilateralmente.

4.4 Raciocínio Lógico

O raciocínio lógico, uma aptidão evolucionista nos dias atuais ocupa um lugar primordial nas organizações. A sabedoria que sempre teve importância, as tomadas de decisões e o fruto do saber científico, as literaturas de um modo geral, são parte do entendimento cognitivo. Esta sabedoria deve

estar agregada ao indivíduo quando define-se como inserido na organização. Ele com seu talento, com suas habilidades e seu próprio nível de QI, tem a responsabilidade de saber fazer. Mesmo empresas como a Microsoft buscam a maestria, até por assim dizer, em seus funcionários, dito por Neslinger em entrevista à David Cohen (1997, p. 114): *temos que conseguir enxergar na pessoa competência para chegar a pelo menos um nível acima do posto que ela vai preencher.*

Um interessante fato histórico também nesta mesma edição, dá oportunidade ao raciocínio lógico e importa na decisão da empresa quando se trata de integrar um novo indivíduo ao seu quadro funcional. É o caso de Thomas Edison, relatado por Cohen (1997, p. 214), que contribuiu com a humanidade com seu próprio raciocínio e deu caráter de fundamental importância à inteligência lógica do indivíduo. Quando precisava contratar engenheiros, *Thomas Edison, o inventor da lâmpada e de outras 1092 engenhocas, costumava fazer todas as perguntas de praxe do final do século XIX, incluindo experiência anterior, capacitação técnica, histórico familiar, etc.*

Depois de tudo isso, entregava ao candidato o bulbo de uma lâmpada e perguntava quanta água cabia ali dentro. Em geral, o engenheiro analisava os ângulos do bulbo, ajustava equações de área, descontava e estimava a espessura do vidro, projetava o volume e pronto. Em pouco mais de meia hora, lá estava o sujeito com ar vitorioso, estendendo na mão firme um pedaço de papel com a resposta tão acurada quanto possível para uma questão daquela natureza. Edison agradecia e mostrava o caminho da rua..

Alguns outros candidatos, ao deparar com aquela estranha pergunta, pediam licença, tomavam o bulbo, enchiam-no de água e depois despejavam o líquido num copo graduado. Com um certa insegurança em relação ao método utilizado e à sanidade mental do entrevistador, davam a resposta em menos de um minuto. Eram contratados.

Os fatores de produção, capital, trabalho e terra estão diretamente interrelacionados, mas segundo Daniel Goleman (1995), associado à mesma forma de análise de Peter Drucker, entra um outro ator na história: o conhecimento. O conhecimento é buscado através do aperfeiçoamento de

indivíduos comprometidos com os objetivos da organização enfocando o trabalhador como um ser humano em seu todo.

O conhecimento tem uma função tão fundamental que é lembrado já por antigos provérbios (Sêneca): *não há ventos favoráveis para quem não conhece a direção do porto*. Tem suporte também na visão do sociólogo francês Edgar Morin e do filósofo Blaise Pascal, que concedem ao próprio poder o fato do indivíduo possuir conhecimento e sabedoria. Ora, um indivíduo que possui sabedoria, pode aplicá-la para aprofundar os fatos, interpretá-los de diversas formas e edificar inovações.

Se há funcionários satisfeitos, a mão-de-obra é competitiva e recompensada por realizações individuais e todos se sentem valorizados; isto é, são subprodutos do que é chamado **raciocínio estático**. Este subproduto do raciocínio lógico, o raciocínio estático, tem suporte em Cohen (1997, p. 214) quando relata que: *se uma iluminação é adequada, ninguém fica preocupado em descobrir de onde vem a luz*. Pode-se afirmar com esta definição, que, quando ocorre este processo de subprodução as pessoas estão tranquilas. As opções de hoje, talvez poderão não mais serem escolhidas, ou terem o mesmo valor no mês seguinte, mas é importante que os talentos possam expandir os resultados encontrados e ter a capacidade de adquirir maiores informações, aprender mais com o passar do tempo.

Não importa o conhecimento acerca da profissão ou da realidade da pessoa que faz o planejamento, mas, sim, sua capacidade de querer entender o que está acontecendo e que outros caminhos, sem se ater aos paradigmas do analisado, se poderiam ou não serem trilhados. Trabalhar o futuro sobretudo, correr riscos, demonstrar potencial, características desejadas, capacita o profissional a crescer dentro e fora dos muros da relação capital-trabalho.

Ao que tudo indica novas formas de pensar guiam o negócio.

Quanto maior for a influência e o controle de alguém sobre uma situação, maior será o grau de confiança atribuído e menor o grau de ansiedade sentido, pois podemos aprender com os nossos erros e com os erros dos outros. O entendimento cognitivo, ou o raciocínio lógico é tão coerente com

o raciocínio emocional, que, juntos podem até determinar o potencial de competência das pessoas. Em estudos realizados por O'Brien apud, Senge (1990, p. 138), há indicações para uma deficiência na sociedade moderna no seu modo de encarar o desenvolvimento humano: *Seja por que for, nós não buscamos o desenvolvimento emocional com a mesma intensidade com que buscamos o desenvolvimento físico e intelectual. Isso é lamentável, pois o pleno desenvolvimento emocional proporciona o maior grau de alavancagem para desenvolvermos todo o nosso potencial.*

A demanda por talentos cada vez melhores e qualidade humana estão sendo prioritárias na execução e coordenação das atividades. Tal fato prende-se ao perfil comportamental.

Há casos comuns em que a pessoa tem excelente competência técnica mas apresenta desvios no comportamento gerencial: comumente a empresa não quer dispor dessa pessoa, então deseja verificar que desvio de traço é esse, se pode ser alterado e de que forma. O autoconhecimento é tão importante que relaciona diretamente o aprendizado contínuo. Sendo o fato de aprender sempre o responsável por grandes conquistas nas organizações, Rittner (apud Boog, 1994, p. 363), relata que, *são altamente recomendados os recém formados para o programa de trainees, por meio do qual a empresa investe recursos e tempo para complementar essa formação, integrá-los à cultura da empresa e desenvolver comportamentos de gestão eficaz que redundem em um retorno rápido aos seus objetivos de resultados.*

Inúmeras fontes de informação podem ser alcançadas quando o indivíduo busca a competência intercultural. Este fator pode ajudá-lo a compreender melhor o manual de instruções do fornecedor, traduzir os termos culturais e às vezes até viabilizar um negócio de milhões de dólares.

Paralelo ao conhecimento lógico, não possuir competência intercultural pode apenas dificultar uma viagem ao exterior, como pode trazer incalculável prejuízo à uma organização. Esta visão deve abranger o conhecimento lógico de forma detalhista e futura até, se possível.

4.5 Raciocínio Sistêmico

O raciocínio sistêmico é ter raciocínio lógico para eventos futuros pela perspectiva detalhista e dinâmica. O indivíduo precisa um modo de pensar simultâneo, para simplificação de problemas imediatos. Em estudos de Senge (1990, p. 321) *criar organizações de aprendizagem significa formar pessoas que aprendam a ver as coisas pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam seu próprio domínio pessoal, e que aprendam a expor e reestruturar modelos mentais, de maneira colaborativa., podem ser um instrumento não só para a evolução das organizações, como também para a evolução da inteligência?*

No raciocínio sistêmico não existem culpados, e sobretudo não há necessidade de abandonar um objetivo para alcançar outro; por exemplo, não há necessidade de abandonar uma língua para aprender outra. Não há necessidade de abandonar o passado para estudar o futuro de forma tal que, *uma essência do raciocínio sistêmico está na mudança de mentalidade, o que significa: - ver inter-relações ao invés de cadeias lineares de causa-efeito, e - ver processos de mudança ao invés de instantâneos* (ibidem, p. 80).

Este novo paradigma permite ‘ver’ com mais clareza aspectos ‘não-racionais’ e ‘mais sutis’ usualmente ignorados no paradigma mecanicista e que se mostram absolutamente fundamentais no novo paradigma, onde são vistas as partes e o todo. Dificuldades ou indefinições em nível de identidade criam distúrbios em todos os demais níveis até a sua manifestação mais concreta no nível físico. Essa visão holística permite visualizar a integração sistêmica de todos os outros níveis e suas inter-relações.

Os padrões mais importantes são aqueles que mais interessam ao consumidor, tais como qualidade de produto, prazo de entrega, qualidade e confiabilidade de serviços e bom atendimento na prestação de serviços. Mas, a visão sistêmica desses padrões pode ser determinante, da qualidade do produto final, de serviços ou da própria estrutura que pode mostrar ou não quando a queda dos padrões e a demorada expansão de capacidade podem minar o crescimento de toda uma organização, porque todos são responsáveis pela saúde financeira da organização, todos são vendedores.

Essa visão holística, em que *todos* são interativamente responsáveis pelos seus resultados, está coerente e convergente com as concepções atuais que estão mudando completamente a configuração das relações de trabalho.

A visão da própria pessoa como ser holístico, a participação responsável, a democratização das informações, a busca de objetivos comuns, a valorização e o respeito pelo indivíduo, entre outros; trata-se da função de Gestão de Pessoas, que passa a ser exercida por todas as pessoas na organização, e é coerente com a visão holística, em contraposição à visão funcional, reducionista e departamentalizada da organização, setores responsáveis por determinadas situações. Poder-se-ia até, afirmar que essa última é uma visão antiga e obsoleta.

Um ato sistêmico, por exemplo, pode ser o próprio ato de aprender, pois envolve aspectos intuitivos tanto quanto intelectuais que estão ligados à percepção. O grupo possibilita o crescimento do indivíduo, alternando papéis como incentivador, protetor e acolhedor fazendo com que a pessoas sintam-se participantes de uma totalidade, onde *todos* são importantes.

Existe uma fábula (entre um cego e um aleijado) em Senge (1990, p. 285) que diz que devemos integrar sempre duas coisas: racionalidade e intuição: *os cegos do provérbio veem “diferentes partes do elefante”, ... e os micromundos lhes dão a oportunidade de ver pela primeira vez o ‘elefante inteiro.*

Isto é o pensamento sistêmico, ver as árvores e ver as florestas, ver o todo e não as partes, ver sobretudo estratégias ocultas. Em todos os locais existem forças sistêmicas que atuam contra a manutenção da alta qualidade. É necessário conhecer as partes para entender o todo, mas é necessário conhecer o todo para entender as partes.

É importante a análise dos fatos. Uma visão do todo, proporciona o tratamento de forma sistêmica e gera efeitos sistêmicos. Relacionado à este paradigma está a capacidade de aprender e desaprender, desde tecnologias, posturas individuais e grupais, tendências de comportamento, tendências que devem ser superadas. Dito de outra forma, o indivíduo deve, pela sua inteligência e pela organização, estar sempre aprendendo, e desaprender

quando necessário; desprender-se de paradigmas superados, que por muitas vezes impedem a tecnologia de seguir seu rumo.

É muito difícil achar que se está fazendo um bom trabalho, quando na verdade, não se está. Por outro lado, é fácil administrar por números e acabar com “subcapacidade”; mesmo que para isso existam funcionários sobrecarregados e clientes descontentes. Se as pessoas puderem de alguma forma experimentar o aprendizado além da conceituação teórica, irão sentir-se muito mais gratificadas e, com certeza, aprenderão mais rápido, tornando essa aprendizagem mais sólida e eficaz e transportando para outros a visão sistêmica dos fatos.

É extremamente fácil produzir pequenos lucros e perder todas as oportunidades de aumentar significativamente a qualidade e a lucratividade.

No raciocínio sistêmico o passado e o futuro fazem parte da decisão final: porque se verificado um problema, ele precisa ser estudado, diagnosticado, prognosticado com ação para não mais se repetir pela mesma causa. As coisas estão desarticuladas e, ao mesmo tempo tão intimamente ligadas, o mundo é tão sistêmico, que cada ação corresponde a uma reação e todas as disciplinas relacionadas às pessoas, ao que elas fazem, apreciam ou exibem por exemplo, dependem de outros fenômenos. Por isto a visão sistêmica é pensar no todo e não nas partes. Os micromundos, o ambiente e os “instrumentos” que cada indivíduo desenvolve em sua vida tem seu valor revelado e servem de lugar para treinar o próprio raciocínio e agir sistemicamente, (Senge, 1990) e a medida que prosseguem podem captar oportunidades ocultas.

4.6 Raciocínio de um Líder

Os líderes são os responsáveis pelos talentos humanos; devem servir de orientadores e treinadores, não solucionadores de problemas, ou gerenciando uma seqüência de eventos mas ajudando os talentos a desenvolver suas próprias habilidades. Os líderes naturais de uma organização de aprendizagem descritos por Senge (1990, p. 310), são os *próprios aprendizes*.

O moral e a produtividade de uma empresa em desenvolvimento, são mantidos com normas e recompensas que valorizam o trabalho bem feito, não a posição que a pessoa ocupa na hierarquia. Para manter a eficiência dos processos na área de desenvolvimento do produto é preciso arcar com a carga administrativa gerada pelos departamentos de pesquisa e engenharia.

Algumas empresas buscam resolver o problema por intermédio da descentralização, outras contratando profissionais especializados na área de administração, e outras treinando engenheiros que queiram atuar na área administrativa. Não vale a pena ficar esperando resultados nos processos, se nada será feito em termos de hierarquia, aprendizado, tecnologia e conhecimento. Isto pode levar à resultados desfavoráveis. O fracasso é simplesmente uma prova do distanciamento entre o objetivo e a realidade. O fracasso é uma oportunidade de tomar conhecimento das imagens errôneas da realidade, das estratégias que não funcionaram como se esperava, da clareza do objetivo, de erros cujos benefícios ninguém tirou proveito.

Assim como não existe resposta certa para a pergunta: Qual a melhor maneira de educar os filhos?, também é difícil de indicar todos os caminhos para educar uma organização. Porque sábios diversos indicarão diversos caminhos. Pessoas íntegras e de bom nível intelectual chegarão inevitavelmente a conclusões muito diferentes.

O que atrai a maioria dos executivos das organizações tradicionais é o poder. Peter Senge (1990, p. 255) relata que no desejo de estar no comando; a maioria abriria mão de tudo, menos do poder, e é aí que as falhas ocorrem: *o fato de não haver ninguém no comando não significa que não haja controle... Imagine o que aconteceria se os sistema imunológico tivesse que esperar por autorização antes de liberar anticorpos para combater uma infecção.*

Saber administrar sobretudo é também estabelecer prioridades, saber definir o que na verdade será perseguido. Se não, em pouco tempo são tantos os pedidos urgentes que chegam à um departamento, que a equipe deixa de levá-los em conta, ou o que é pior, tenta fazer tudo o que lhes é solicitado, ficando assim sobrecarregada com falsas prioridades, e a qualidade de seu trabalho fica prejudicada a ponto de não servir mais para ninguém. Basicamente devem ser estabelecidas prioridades.

A essência da nova função será o que pode-se chamar de administrador pesquisador e planejador. Com a pesquisa o administrador conhece a organização como um sistema e conhecer as forças internas e externas que provocam mudanças. Ele planeja os processos de aprendizagem através do quais a organização venha a conhecer estas forças e tendências, daí ele pode administrá-las.

Sob a abordagem da engenharia, liderar consiste em definir parâmetros de tempo e custo, nos processos e no produto, que possam garantir resultados eficientes. O que nem sempre é possível pela própria falta de oportunidades que alguns líderes, não tiveram, como: definir metas, entender o sistema, entender como lidar com as pessoas, inovar.

Todos são administradores. Todos são líderes; de seus micromundos. Administrar seu lar, seu orçamento, suas decisões, sua vida. Todos se sentem responsáveis por este lado administrativo que faz parte da vida pessoal de cada indivíduo.

De igual forma, isto é transmitido para a função que este mesmo indivíduo exerce na empresa. Todos tem mais de uma história, não mais de uma vida. Se novas idéias permeiam o trabalho do um grupo de um líder, ele deverá estudá-las e se implementadas, aceitá-las com entusiasmo.

Neste contexto, estes líderes fazem o papel de grandes homens que estimulam as pessoas a aprender, a ampliar suas capacidades, definir seus objetivos e aperfeiçoar seus modelos. O líder deve saber integrar o aprendizado, fazer com que as pessoas possam enfrentar os problemas que surgirem de forma produtiva e desenvolver novos conhecimentos. Há milhares de anos atrás, o líder tinha outra categoria, o líder era definido por Senge (1990, p.301), *líder como projetista, o mau líder é aquele que o povo despreza; o bom líder é aquele a quem o povo louva; o grande líder é aquele que o povo diz: Nós fizemos isso sozinhos.*

As idéias de um dirigente na qualidade de “líder” devem ser abertas à desafios e aperfeiçoamentos.

Os dirigentes de um modo geral, podem influenciar as pessoas a enxergar a realidade em níveis distintos: eventos padrões de comportamento, estruturas sistêmicas e em nível de ideal. O dirigente como “professor” não

trata de “ensinar” as pessoas, mas, segundo Senge (1990, p. 308) *a atingir seus objetivos, promover a aprendizagem ajudando as pessoas a desenvolver conhecimentos sistêmicos. A aceitação dessa responsabilidade é o antídoto para um dos males mais comuns que podem atingir um dirigente talentoso - a perda de seu compromisso com a verdade. A história, a mitologia e o mundo dos negócios apresentam inúmeros exemplos de líderes que fracassaram por não cumprirem esse compromisso.*

A meta e a direção de um líder ou de sua empresa pode ser determinada por seus ideais, propósitos, valores e objetivos.

Resumindo algumas regras da chefia consistem em:

- ☞ saber escutar e procurar compreender as outras pessoas;
- ☞ procurar ser entendido por todos;
- ☞ promover oportunidades: todos os membros de um determinado grupo devem ajudar na solução de problemas;
- ☞ saber elogiar e quando criticar que esta crítica seja seguida de um elogio.

O líder pode ter como princípios:

- ☞ manter ou elevar a auto-estima e a auto-realização do subordinado;
- ☞ Administrar e ouvir com empatia;
- ☞ pedir ajuda ao subordinado, quando preciso, para a solução de problemas.

O inter-relacionamento reflete na produtividade de modo tal que, Garcia (*apud*, Boog, 1994, p. 178) relata: *o entendimento é etapa Básica da Gerência na Iochpe-Maxion, foi desenvolvida tendo como base uma pesquisa de clima organizacional, que evidenciou a necessidade de:*

- estabelecer valores comuns ao cargo gerencial, melhorar a comunicação e a integração intra e interdivisional; aumentar a eficácia gerencial, adequando estilos; focar ações no ser humano e na sinergia.

O perfil do administrador contempla:

- pessoas com atitudes empreendedoras voltadas à qualidade e à produtividade; visão organizacional; visão internacional com foco na flexibilização; espírito corporativo; postura ética; habilidade em negociação, na relação capital versus trabalho e na tomada de decisão e flexibilidade para atuar em organização

matricial e grupos multidisciplinares; conhecimento de finanças, microinformática e idioma estrangeiro.

O líder deve ser caracterizado por aptidões diversas mas fundamentalmente é importante a base pessoal, a base técnica e a visão globalizada - visão sistêmica.

Chama-se de base pessoal: caráter, saúde, educação, valores, parceria, capacidade de realização - perseverança, persuasão, objetivos, sensibilidade para entender o ser humano, ser feliz e ser capaz de fazer feliz. Na maioria das empresas industriais, liderança é dirigir e interpretar a satisfação das necessidades dos diversos grupos, respeitadas é claro as peculiaridades de cada uma. Liderar somente, é diferente de Chefiar.

<i>LIDERAR + ORGANIZAR = CHEFIAR</i>

Certificados Internacionais de Qualidade como por exemplo a ISO 9000 pregam Segurança, Higiene, Medicina do Trabalho e Integração de Novos Empregados, atividades importantes que devem estar devidamente estruturados. Supõe-se que quando uma organização possui tal certificado ela presta serviços, ou oferece produtos, muitas vezes originados da criatividade de seus funcionários, porque eles estão sempre aprendendo.

O líder deve encorajar seus talentos a inovar, libertando suas capacidades criativas e permitindo a máxima utilização de suas potencialidades; tratando-os como parceiros; respeitando suas individualidades e promovendo um espírito de confiança; incentivando-os a participar e a trabalhar em equipe; reconhecendo e recompensando suas contribuições; conciliando suas necessidades familiares com os objetivos profissionais e, acima de tudo, perseguindo o seu bem-estar físico e emocional, fortalecendo as empresas, a auto-estima dos seus talentos e criam a ferramenta mais poderosa de todas: Um rico e recompensador ambiente de trabalho, em que a palavra de ordem é SER FELIZ !

O funcionário indicado para ser instrutor de serviço deve ter bom entrosamento em sua área, onde conhece todos os serviços, bem como possuir bom nível mental, facilidades de comunicações interpessoais, capacidade elevada de observação e análise, motivado e responsável pelo desenvolvimento

profissional de seus colegas e subordinados, cooperado e organizado, ele também exerce a função de líder e segundo Senge (1994, p. 261): *a pesquisa e planejamento de micromundos será a tarefa primordial dos dirigentes centrais nas organizações de aprendizagem do futuro.*

Nos dias de hoje, desde o processo de seleção para lideranças, com o suporte de Cohen (1997, p.112) e em linhas precedentes de raciocínio lógico, é avaliada: inteligência geral; raciocínio verbal, raciocínio matemático, raciocínio lógico, raciocínio sistêmico, pelo menos (desconsidera-se as particularidades de cada empresa).

Nas contratações futuras desses mesmos profissionais serão avaliados além de todos estes raciocínios, a criatividade, desenvoltura, bom nível intelectual, dinamismo e muita determinação, pois são aspectos importantes da personalidade do futuro talento da organização.

Na liderança, inovação e criatividade, têm papel predominante. São indispensáveis: iniciativa; criatividade; capacidade de lidar com situações ambíguas; bom nível de energia; aceitação de mudanças; solidariedade/competência interpessoal, comunicação, capacidade de solução de problemas, liderança, propensão a assumir riscos. Este também deve ser o raciocínio de um líder.

Poderá ser atribuído ao líder determinadas responsabilidades, conhecimentos básicos: em macroeconomia; matemática financeira; técnicas de apresentação; com os aspectos comportamentais: tomada de decisão em grupo; solução de conflitos; gerenciamento de mudanças, aprendizado contínuo.

A competência intercultural é um dos fatores determinantes no novo perfil do dirigente, ele deve liderar Guelli (*apud* Boog, 1994, p. 411), *desenvolvendo pessoas para lidar com pessoas*, e crer que as pessoas de um grupo, que lidam diariamente com o processos e produtos, possam ter idéias e condições de partilhar problemas e de se comprometer com soluções. É no momento de lidar com conflitos que percebe-se o quanto as pessoas influenciam no sucesso dos resultados.

A competência intercultural não se aprende somente por meio de boa intenção. Também não se aprende apenas em livros e seminários. Pelas

diferenças culturais que às vezes nem sequer são percebidas, podem aparecer conflitos. Como todos os requisitos anteriores, exige esforço. Basicamente, saber definir os paradigmas culturais aos quais está exposto e possuir uma identidade estável e definida para obter a compreensão de novos paradigmas culturais e envolver-se com uma nova proposta cultural.

Caberia ainda, discutir questões de mudança e modernidade e sua ressonância nas ações praticadas. Muito embora não seja possível, estabelecer níveis de precisão ao lidar com o comportamento humano, porque o estudo do indivíduo nas organizações não é nada predizível devido à multiplicidade de variáveis advindas da própria condição humana, o espírito de liderança deve estar desperto para estas questões.

Cada vez mais o administrador se conscientiza de uma nova visão, em que torna-se crescente a valorização dos objetivos próprios da vida; preocupação com a imagem da empresa; ética nas relações; busca determinada pela qualidade de vida; inovação para mudanças; profundo interesse em seu auto-desenvolvimento; aprender e desaprender, lidar com ambigüidades; pensar globalmente; legitimação.

Antes o chefe de primeira linha, era: tarefeiro; solucionador de problemas, obediente a hierarquia; dono da verdade, chefe, censor. O chefe agora é: educador; empreendedor/atualizado; questionador; parte de uma equipe; líder; sensor e visa os resultados e a satisfação de seus funcionários, entre elas:

- ↳ procurar desenvolver o impulso criador de cada auxiliar;
- ↳ manter sua equipe bastante informada sobre as diretrizes da empresa, para que elas possam ser compreendidas e aceitas;
- ↳ ser acessível à seus subordinados, promovendo integração e cordialidade;
- ↳ procurar exercer disciplina e autoridade com os subordinados e não contra eles;
- ↳ ter boa conduta, ser exemplar, pois ele simboliza sua equipe;
- ↳ não alimentar sentimentos de desconfiança no seio do grupo, procurar esclarecer e eliminar dúvidas;

- ↳ deve procurar educar seus subordinados, antes de mandar: treiná-los e estimulá-los;
- ↳ planejar seu serviço de forma a ter a disponibilidade do tempo para dedicar-se ao desenvolvimento e aperfeiçoamentos de energia diretiva;
- ↳ cumpre à chefia, analisar causas e proceder devidas correções se aparecerem sinais de desânimo, desinteresse, insatisfação, suspeita. A moral do grupo está baixa, e o funcionário deve estar interessado e ajustado na função que exerce, tendo atitudes e sentimentos favoráveis aos objetivos da empresa, deve ainda sentir-se socialmente útil;
- ↳ quando houver casos de tristeza, irritabilidade, preocupação, erros e enganos freqüentes, ou acidentes; o funcionário pode estar com problemas particulares. O líder neste caso deve procurar identificar a causa destes problemas e prestar a assistência que estiver à seu alcance.

A grande maioria encontra-se completamente habilitada conceitualmente para os novos tempos, mas reagem com comportamentos de cultura antiga nas situações vividas no trabalho. O corpo gerencial, a cada dia, surpreende-se com a desenvoltura exibida pelos trabalhadores, estes desconhecidos com os quais conviveram tantos anos, e o aperfeiçoamento deverá ser enriquecido. O líder, por conseqüência, não pode correr atrás do prejuízo deve agir em tempo, aprender sempre a melhorar, pelo simples fato de que Senge (1990, p. 248), *as pessoas do topo, não tem todas as respostas.*

4.6.1 Raciocínio de Empatia

O raciocínio de empatia descreve que, uma pessoa deve sempre se transportar para a situação de outra pessoa. A serenidade neste caso é fundamental, pois dela depende resultados futuros. Isto se dá no próprio fato que de, o indivíduo deve estar submisso à algumas condições entre elas, a própria expectativa: Senge (1990, p. 55), a relata como: *tome estas duas aspirinas e espere” Se você está com dor de cabeça e precisa tomar remédio, você não fica tomando aspirina de cinco em cinco minutos até a dor de cabeça*

passar. Você espera pacientemente, pois sabe que a aspirina leva algum tempo para fazer efeito.

Não entrar em pânico, é ser paciente é sobretudo, saber agir na hora certa, e com a alavancagem certa. Se, recursos não permitem que, a melhor decisão possa ser tomada, para solucionar um problema, em vista disto, estar “caracterizado” na organização, qualquer um pode errar. Por este fato dá-se importância à relatos anteriores como o raciocínio lógico e o raciocínio sistêmico. Em Senge (1990, p. 59) *a aprendizagem generativa só é alcançada por intermédio do raciocínio estrutural ou sistêmico, ou seja da capacidade de descobrir as causas estruturais do comportamento. Quando eles identificam as estruturas que causam o comportamento do jogo, eles vêem com maior clareza seu poder de modificar tal comportamento, de adotar medidas que funcionam no sistema como um todo.*

As conseqüências de nossas decisões podem ser desastrosas em função do modo precipitado de agir, agir sem pensar, agir por impulsos, não ter domínio da situação. As conseqüências de nossas decisões podem estar no futuro e em partes distantes da organização, por isto é importante desenvolver a capacidade de ser paciente e ter atitudes sensatas. Senge (1990, p. 70), relata ainda o fato de os sistemas estarem interligados de tal modo que, por trás de todos os sistemas, existe uma característica fundamental dos sistemas humanos complexos: Segundo Senge, “Causa” e “Efeito”, *não estão próximos no tempo e no espaço. Por efeito, refiro-me à sintomas óbvios de que existe um problema - drogas, desemprego, crianças desnutridas, queda de vendas. Quando refiro-me à Causa, refiro-me à influência do sistema que é a maior responsável pela geração dos sintomas, e a qual se identificada, pode levar à modificações que resultarão em melhorias duradouras. Por que isso é um problema? Porque quase, todos nós imaginamos que causa e efeito estão muito próximos no tempo e no espaço.*

Outra função atribuída ao líder para o aperfeiçoamento contínuo de seus talentos, é o treinamento. O treinamento, ensinar as pessoas algo novo, deve consistir o envolvimento de detalhes e dinâmica nas organizações, pois segundo Carvalho apud Boog (1994, p. 71), *acredita-se que, sempre que algo não é feito, ou é malfeito, é porque a pessoa não sabe como fazê-lo, ou não*

sabe fazê-lo corretamente. Raramente existe um acompanhamento mais sistemático e objetivo do desempenho do indivíduo e as circunstâncias que o cercam.

Se observados criteriosamente, na maioria das empresas os ditos “planos de treinamento”, acabam seguindo a inércia dos diagnósticos de deficiências individuais de desempenho.

Para complicar, esses diagnósticos baseiam-se rotineiramente nos sentimentos sobre o desempenho da pessoa existente no momento do diagnóstico.

Sabe-se que treinar um talento humano é oferecer à ele e a empresa oportunidades. Oportunidades que possam propiciar a reelaboração do projeto de vida deste profissional, que possam fluir em bons desempenhos no andamento dos processos na organização, realização de novos projetos. Avaliações criteriosas poderão ser feitas após novo aprendizado, situações diversas aperfeiçoadas e sobretudo não é este estudo que o treinamento é investimento.

Esforços honestos objetivando a implantação de mudanças favoráveis conduzem os objetivos de forma duradoura e consistente, após um aprendizado.

Podem-se realizar levantamentos através de: pesquisas de atitudes (ou de clima): podem oferecer indicações das necessidades de treinamento ligadas em níveis gerais de satisfação ou insatisfação; ou ainda - exame dos índices de “RH”: exame de indicadores como *turnover*, absenteísmo, dentre outros, que podem afetar diretamente as atividades do trabalho.

São características básicas dos objetivos de T & D (Treinamento e Desenvolvimento, capítulo 3.3, p. 50), e segundo Bastos, (*apud*, Boog 1994, p. 153): *a relevância, isto é a importância da necessidade a ser atendida; a coerência, isto é, deve estar sintonizado com a missão e os objetivos da organização; o realismo, isto é, deve ser viável e pragmático; a ética, isto é, o respeito às pessoas envolvidas no processo e ao seu ambiente.*

Os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada de participantes. Não que somente alguns deveriam passar por um aprendizado, é relevante a organização transmitir, ensinar, ensaiar e retribuir ao talento

humano que possui, o aprendizado contínuo. O fato é que às vezes existem postos ou pessoas que passam por um treinamento desinteressante à curto prazo e experiências desastrosas em treinamentos anteriores criam às vezes resistências de difícil remoção, hábitos, paradigmas...

Dito de outra forma, quando o aprendizado realizou-se há muito e não foi posto em prática, é natural até o próprio esquecimento. É natural também que na próxima oportunidade as pessoas não estejam tão dispostas a aprender. Quando isto ocorre é porque as pessoas não tiveram adequação do treinamento à tarefa exercida. Dito como suporte à definição de qualidade por Juran (apud, Paladini, 1995, p. 24) é *adequação ao uso*.

Para sintetizar os critérios prioritários no treinamento, baseado Biscaro (apud, Boog, 1994), pode-se citar: assimilação de informações, normas de trabalho e conhecimentos teóricos; aquisição de habilidades técnicas, administrativas, decisórias, de comando, de negociação, de expressão, correção de condutas de relacionamento; extensão da capacidade criativa; do trabalho em grupo; da aceitação de novos valores e sobretudo a inovação.

4.7 Raciocínio de Prognose

O erro humano, como descreve Perrow (apud, Wisner 1994, p. 63) é freqüentemente citado como a *causa mais importante do acidente*. Para que ocorra, basta que as normas de segurança não sejam devidamente seguidas, que a história do indivíduo não tenha a mínima importância, que não sejam executados os devidos treinamentos, que manuais de utilização e principalmente de manutenção sejam mal traduzidos, que um pouco de cansaço, fadiga ou de falta de atenção do talento operante ou atenção à ele não sejam dispensados, que diferenças hierárquicas tomem o comando das situações, trabalhos repetitivos, pressões de produção, entre outros.

Outro fato que explica amplamente o aparecimento de incidentes ou de acidentes, e sobretudo, a rápida degradação dos sistemas transferidos, são erros de manutenção. A prevenção é fator preponderante para que o erro não ocorra, mas existem fatores primordiais que são destacados, como por

exemplo as capacidades de memorização. Os erros e atos inseguros devem ser alvos de orientações e esclarecimentos.

4.7.1 Acidentes de Trabalho

Os acidentes de trabalho ocorrem quando é verificada uma situação de anomalia no processo, lesando o principal responsável por sua execução ou ocasionando outros envoltimentos indiretamente. Mencionando o cansaço, fadiga, esgotamento, esforço físico, como um dos responsáveis para que um incidente ou um acidente, ocorra, cabe salientar que num indivíduo cansado, sua capacidade de memorização, sobretudo, diminui. Quando eles não dormiram por exemplo, simplesmente não conseguem se concentrar. Quando não foram treinados também podem ser fontes de inúmeros problemas desde acidentes até retrabalho, desperdício de materiais, desentendimentos interfuncionais, produtividade insuficiente, custos altos, dependência de informações, entre outros e ainda quando a capacidade de vigilância é muito baixa, podem até cochilar.

Estudos de laboratório apresentados por Laville (apud, Wisner 1994, p. 16), descrevem que, *a atividade elétrica dos músculos do pescoço aumenta com a frequência e a complexidade dos sinais processados pelos trabalhadores*. Além disso, o fato de olhar atentamente um elemento difícil do trabalho produz uma fadiga dos músculos intrínsecos (acomodação) e extrínsecos (convergência) do olho, assim como uma irritação da conjuntiva devido á *secura*. Esta última está ligada ao número insuficiente de piscadas. Para ilustrar ainda, a presente situação, ele descreve (ibidem): *a neurose das telefonistas que nesse estudo consistia em cefaléias, em zumbidos e assobios, em pensamentos obsessivos relativos ao trabalho, em fragmentos estereotipados de discurso, em alterações do sono e nos consecutivos períodos de descanso, mas também durante os dias de folga e no início das férias*.

Por uma questão de inteligência, sobrevivência, e até ética a empresa deveria proporcionar ao talento oportunidades de desenvolver suas capacidades, superar dificuldades, remover obstáculos quando preciso, enfim aprender.

Se acidentes continuam acontecendo, pode ser que em algum lugar do processo, alguma coisa precisa ser revista, substituída se preciso. Isso faz parte do dinamismo dos negócios da própria empresa. Se, pois qualquer organização que amplia a capacidade perceptiva de seu corpo funcional, no mínimo eles se tornarão mais sensíveis e competentes naquilo que fazem, aperfeiçoando o reflexo e a percepção, tendo condições de respostas mais rápidas e corretas, importante produtividade. Sabe-se que, Bueno (apud, Boog, 1994, p. 522) *todo comportamento inadequado “esconde” uma série de comportamentos adequados.* Convivemos com todas as necessidades. Procuramos satisfazer, aquela que, em dado momento, a situação nos permita.. Continua relatando esta conscientização (ibidem) em: *poder é força, é capacidade de influenciar comportamentos e resultados.*

A exposição contínua e demorada a estímulos repetitivos satura a percepção. Neste caso, o indivíduo sem se ajustar a variações ambientais, responde automaticamente, alia-se à fadiga física e mental, e potencializa as condições de riscos de acidentes. É por isso que verifica-se de um modo geral a insatisfação no final da jornada de trabalho. Neste estado, a pessoa “parece” agir conscientemente, mas de forma arriscada com insatisfação, cansaço físico e mental onde os riscos são sempre maiores. Pode-se até afirmar, vindo de encontro a exposição no início deste tópico, que nesses casos, essas pessoas, possuem motivos para fazê-lo, “agem em função de motivos”.

Na verdade, entrando um pouco na Psicologia, entende-se que em nem tudo o que fazemos, estamos conscientes, e que nem sempre é medida a real necessidade de algo.

A própria Psicologia mostra ainda que, a punição não leva à extinção de um comportamento, mas, sim, a evitar a punição.

Quando o indivíduo deve trabalhar rápido, quando existe esta cobrança é sempre maior também o risco de acidentes. E o indivíduo somente se preocupará com riscos no momento que percebê-los e se tiver condições para isso.

Antecipando uma conclusão destes fatos pode-se dizer que determinadas situações de risco, um acidente ou mesmo um incidente é sempre o resultado da interação de diversos fatores que se combinam de

maneira tal que levam ao lamentável resultado que é o acidente em si. Nesta mesma linha pode-se afirmar que o acidente é conseqüência de diversos fatores.

As diferenças hierárquicas por exemplo, não podem ser colocadas de lado se elas existem, muitas vezes podem ser causa de falhas e problemas.

Devido à um grande número de informações recebidas e transferidas, necessariamente o chefe não conhece todos os detalhes dos elementos relativos aos acontecimentos em questão; pelo contrário, habitualmente, por força de suas funções, ele não está direta e constantemente em contato com o trabalho do acidentado.

O que caberia à ele sobretudo seria prevenir de acordo com algumas sugestões levantadas neste tópico, procurar conhecer o máximo possível os processos, as pessoas, os fatores de um modo geral, e quando ocorrido o acidente, levantar os fatos que contribuíram para este fato logo após, imediatamente. A situação que define os extremos entre o detrimento qualitativo e o ato inseguro podem ser definidas no fato de que: Bueno (*apud* Boog, 1994, p. 521) *todo aquele que trabalha e se sujeita às condições desse trabalho está propenso a se acidentar.*

No início do presente capítulo, é dado ênfase ao fato de que o homem profissional não pode ser separado do homem pessoa, que os fenômenos psicológicos também não podem ser separados, que como pessoa precisa ser amparado e ajudado. Neste contexto o que é relevante é proporcionar uma melhor condição de trabalho, pelo menos para que o talento humano execute suas atividades com suficiente tranqüilidade para agir com segurança.

É necessário que à organização a qual o indivíduo está inserido transfira todas as formas de evitar que um acidente ocorra, mesmo que por remanejamentos internos, um perfil profissiográfico deverá ser traçado antes mesmo de o trabalhador iniciar suas atividades na organização.

As relações entre o sofrimento mental e as exigências de rapidez no trabalho mental foram demonstradas experimentalmente por Kalsebeek (*apud* Wisner, 1994, p. 17), que considera apenas um único aspecto da carga mental de trabalho: as microdecisões: *os pacientes eram submetidos a uma*

dupla tarefa. A tarefa principal consistia em apertar o pedal esquerdo quando se acendia uma luz verde e apertar o pedal direito quando a luz fosse vermelha. A cor dos sinais era determinada aleatoriamente. A segunda tarefa consistia em escrever um texto livre. À medida que ia aumentando a frequência dos sinais, os textos que começavam interessantes iam tornando-se pueris e depois degeneravam numa repetição de palavras e de letras, até se tornarem garranchos ilegíveis. Quando o ritmo dos sinais diminuía, o processo se invertia. Quando a experiência durava bastante tempo, a seu término, o paciente se tornava agressivo. Às vezes ficava desorientado e podia chocar-se contra a parede em vez de abrir a porta para deixar a sala, que, entretanto, lhe era familiar. Os problemas muitas vezes nascem de relações conflituosas entre o indivíduo e a sociedade, entre estes dois agentes e suas histórias.

A degradação da inteligência, da percepção se dá sobretudo na população operária que é mais nitidamente atingida pelos efeitos da idade, em razão de seus antecedentes e de suas condições de vida, do que as populações de outra origem sócio-profissional. Brouha (apud, Wisner, 1994, p. 32) mostra tal diferença no exemplo: *um homem de 50 anos pode executar um trabalho físico médio (350 kgm/min), sua frequência cardíaca permanece moderada e próxima da de um homem de 25 anos; mas se a atmosfera estiver quente (35° a 50°C em uma temperatura úmida), a frequência cardíaca do homem de idade aumentará muito mais que a do homem jovem e atingirá um nível perigoso (...) Golpes de calor...*

Sabe-se também por observações, já nem se aprofundando em estudos que a nutrição, as doenças, os acidentes não são os mesmos e nem tratados da mesma forma como na coletividade de outras profissões. Sabe-se ainda, que este mesmo profissional pode ter sua vida comprometida e abalar gravemente sua capacidade funcional total. Diz-se quando o acidente não é tratado à tempo, quando não é acompanhado, quando não há apoio psicológico. Estes fatores serão as marcas da vida de um indivíduo, vítima de um sofrimento físico e emocional.

Na literatura existente sobre Ergonomia, definida por Wisner (1994, p. 26-27), *a obesidade pode chegar a duplicar a mortalidade entre os adultos jovens. Sobrecarga cardiovascular: duas vezes mais alto para um*

homem de 90 quilos do que para um homem de 45 quilos. 90% das pessoas que bebem mais de 2 litros de vinho por dia têm uma cirrose no fígado. ...Depois de 30 anos de trabalho em meio a um ruído de 90 dB (muito comum nas fábricas), 25% dos trabalhadores sofrem uma perda de audição de 25 dB (definição de surdez de acordo com as recomendações ISO). Se o ruído é de 100 dB (situação ainda mais freqüente), 65% dos trabalhadores são atingidos depois de 30 anos”.

São levados em conta as características dos trabalhadores e o seu grau de aprendizado, pois exigências quantitativas e qualitativas dos trabalhadores podem influenciar a sua capacidade de vigilância. Negar a existência das competências dos operários é lhes atribuir os resultados dos erros da direção.

Para Lévi-Strauss (apud Wisner, 1994) em seu livro intitulado ironicamente, o pensamento selvagem, não existe diferença significativa entre as capacidades mentais dos povos civilizados e primitivos. Muitos povos que não conhecem a escrita utilizam-se de um estilo de pensamento em que as qualidades sensíveis dos objetos e dos organismos como tamanho, cor, cheiro, entre outros, são utilizadas na construção das categorias e na realização das operações lógicas, mais do que as qualidades abstratas que a ciência ocidental considera úteis elementos como massa, freqüência, aceleração.

A utilização desse estilo de pensamento (ibidem) não prova que um pensamento seja confuso. O pensamento mágico e mítico tem uma lógica tão rigorosa quanto a da ciência; ambas se baseiam num determinismo total. Também podem ser admiradas (mostra a universalidade do pensamento humano).

O homem pode criar, realizar, transformar e sentir prazer no trabalho, quando a empresa propicia a eliminação de condições inseguras e de atos inseguros, esclarece sobre os riscos potenciais existentes e suas devidas condições. Cabe lembrar que tudo na natureza tende a desordem, se deixado por sua própria conta, inclusive as organizações. Embora características psicológicas possam aumentar ou não os riscos de acidentes, o mundo é para as pessoas, aquilo que elas percebem e não necessariamente a realidade. O trabalho e tudo a ele relacionado não deve ser penoso. O trabalho deve ser satisfação; a prevenção é capaz de reduzir e até eliminar as condições

inseguras. O trabalho é um processo; a empresa também é um processo. Se com suas idéias o homem pode gerar: produtividade, qualidade, confiabilidade, saúde dos trabalhadores e saúde da organização, é muito provável que ela continue existindo.

4.7.2 Demissões

Demitir por terminologia, é exonerar algum indivíduo de seu cargo ou função. Às vezes tal fato torna-se necessário, a diferença, é como fazê-lo.

Sempre que não é encontrada uma solução para o funcionário melhorar a sua performance; a empresa e ele próprio deixam de aproveitar esse potencial que existe no espaço entre as suas orelhas: a capacidade mental e emocional que cada um traz dentro de si.

Muitas das dificuldades encontradas numa organização relacionam-se com a forma de traduzir as mensagens que chegam até ela tanto do sistema cultural onde a organização está inserida quando do próprio contexto interno da empresa, tendo como consequência sistemas de padrões interativos que podem tanto ajudar como impedir o crescimento da organização e do indivíduo.

Nas demissões há inúmeros problemas. O primeiro deles é a perda do capital humano numa época em que pouca coisa é tão crucial para os negócios quanto ter gente talentosa cuidando deles. Na verdade, toda vez que um executivo vai embora a empresa perde uma parte daquilo que é hoje o maior diferencial competitivo de qualquer companhia que pretenda durar no mercado.

Perde também, tudo o que foi investido até então naquele profissional do recrutamento aos cursos, seminários, viagens e benefícios.

Muitas pessoas com diverso potencial param de crescer, ficam estagnadas pela simples filosofia de que: “em time que está ganhando não se deve mexer”. E se os elementos deste time não descrevem o todo?, já que as partes não somam o todo? (Goldrat, 1994).

O fato é que muitas vezes as pessoas são percebidas como peças fáceis de ser substituídas. São ‘recursos’ que se esgotam e à partir de um certo tempo de uso, podem ser substituídos, “pobres mortais”.

Se todos compreendem o propósito de um grupo, alcançarão bons resultados, agregarão novos conhecimentos, porque o capital humano em questão é formado por talentos. Se aparecerem resultados medíocres, o “culpado” poderá ser treinado, mas o sistema deverá ser administrado melhor. Por exemplo, pensando sistemicamente estes “culpados” não existem.

A crítica, a desconfiança dirigida à um capital humano, pode gerar conflitos, deficiências, observações inconseqüentes, às vezes injustas. Se a pessoa fica tensa, hostil, com raiva, é provável, em algumas circunstâncias, que ela se recuse a trabalhar, ou exerça um trabalho mal feito com quem fez a crítica. As pessoas não se esforçam, porque perdem a sua capacidade de ficar bem, de trabalhar com satisfação.

O que é mais triste em algumas organizações é que quando ocorre um erro muitas vezes, é que o funcionário passa a ser *notado*. Nem o funcionário, nem seu líder, dizem o que sentem. E isso pode ir se acumulando, pequenos problemas surgem e infelizmente, não são solucionados. Além do talento humano que exerce aquela função considerar “normal”, o que para ele é um pequeno problema, isto ainda pode virar um poço de frustrações. Periodicamente surgem aí as demissões. Na obra de Gustavo Boog (1994, p. 311), há um comparativo com brinquedos de crianças que não podiam ser conservados: *brinquedos eram tirados de mim no momento oportuno; naturalmente sem consulta prévia.*

Se a crítica tivesse sido feita antes, ou se o talento humano que exerce tal função tivesse ao menos sido *notado* ele poderia ter corrigido o problema. Muitas vezes as pessoas criticam apenas quando a coisa transborda, quando ficam iradas demais para conterem-se, e aí o problema já está uma bola de neve. A crítica em relação aos resultados indesejáveis é feita da pior forma, vem à tona todas as reclamações ocultas, ofensas e até ameaças. É a pior maneira de motivar alguém, pode levar à perda de um dos melhores talentos. Isto está descrito por Goleman (1995, p. 166) da seguinte forma: *você nem sequer tentou; parece que não faz nada direito” e “ talvez você não tenha talento. Eu tentaria arranjar outra pessoa para fazer isso.*

Em empresas já citadas neste contexto, (As melhores empresas do Brasil para se Trabalhar, apud, edição 647, Exame, out/97), há investimentos

em preservar os talentos de uma organização observando situações simples como a visita ao local de trabalho sempre que alguém completa dez anos na empresa. Nesta ocasião, acredita-se que o talento já possui condições de responder o que poderia ser mudado na organização, o que poderia ser mais produtivo, o que deveria até, ser evitado. Isto não deixa de ser uma forma de admiração e confiabilidade no emprego deste funcionário, pois ele está sendo notado.

Sugere-se como essencial, neste estudo, que uma pessoa deve ser tratada com liberdade para poder conversar abertamente sobre suas dúvidas com seus líderes. Aí ela terá liberdade para opinar, para mudar, para expor suas capacidades, sem medo.

Esta é uma visão holística do ser humano; desenvolvê-lo em todos os aspectos do seu ser; o próprio ser humano como um todo inseparável e inserido num contexto maior. Este contexto pode ser a empresa, a sociedade.

Os tomadores de decisão, no caráter de líderes, às vezes pagam muito caro por “buscar um equilíbrio” (reduzir o quadro de funcionários para baixar as despesas), definido por etapas que seguem riscos como:

1º. os funcionários que restaram ficam sobrecarregados. Risco: retrabalho.

Riscos: → retrabalho

2º. o trabalho é compensado com horas extras.

Riscos: → retrabalho e aumento das despesas.

3º. Novas contratações; tempo e confiança envolvidos para aptidão do funcionário.

Riscos: → retrabalho, aumento das despesas, investimentos em treinamentos, inadaptabilidade ao sistema → *recontratar*.

Fonte: Contribuição do autor.

Quando são contratadas, as pessoas podem levar meses e meses para se tornarem produtivas, ou para estarem no mesmo nível daquele funcionário anteriormente demitido; nível onde ele começa a dar lucros. A

organização deve situar o novo funcionário; pois para ele e para o ambiente que está sendo inserido esta fase inicial é como momento de insegurança, instabilidade, ou “estranhamento”.

Os principais indicadores de avaliação são: habilidades de relacionamento; responsabilidade; interesse pelo trabalho; adaptabilidade à empresa.

Segundo Ray Stata, diretor executivo da Analog Devices (apud Senge, 1990, p. 95), um dos pontos mais altos da alavancagem para aperfeiçoar um sistema é a *minimização do tempo de espera*.

Princípio da Administração segundo Senge (1990, p. 101) é: não forçar o crescimento, remover os fatores que o limitam. O fracasso é simplesmente uma prova do distanciamento entre o objetivo e a realidade, é ainda uma oportunidade de tomar conhecimento das imagens errôneas da realidade, das estratégias que não funcionaram como se esperava, da clareza do objetivo. (Ibidem, p. 263), *cometer o erro já é castigo suficiente*.

Existem estratégias que geralmente permanecem ocultas e jamais são testadas, não são nem sequer colocadas em prática, buscando evitar a perda de um talento humano da empresa e o tempo que os funcionários novos levavam para se tornar veteranos. Este tempo é muito maior que o treinamento investido no funcionário experiente, que foi dispensado e descreve Senge (1990, p. 297), *se não pudermos avaliar a qualidade, não podemos avaliar a capacidade de recursos humanos, e é por isso que tantas empresas de prestação de serviços trabalham sempre abaixo da capacidade no que se refere a recursos humanos*.

Misturando talentos inexperientes e veteranos, progressivamente os inexperientes, puxam a produtividade para baixo, em todos os setores.

Estas pessoas teriam que procurar trabalhar num ambiente de cooperação onde uns ajudassem aos outros a se tornarem mais eficientes, se adaptarem sobretudo. É um tipo de evento realizável, mas a adaptabilidade do funcionário recém-contratado pode ter várias direções.

Uma das falhas do sistema é que ele jamais indica se a capacidade de recursos humanos é adequada ou não. Há outro risco: Se há trabalho demais, os funcionários diminuem o tempo despendido com cada atividade,

executando as tarefas mais rápidas e com menos qualidade. Numa empresa de prestação de serviços, por exemplo, é simplesmente impossível avaliar a capacidade de recursos humanos em separado da qualidade. *Diante desta situação, o agravamento da situação da direção da empresa, Wisner (1994, p. 135) muito pouco das dificuldades e de suas origens, convencida da qualidade do sistema técnico pela empresa vendedora de tecnologia, atribuiu ao pessoal de operação a quantidade e a qualidade insuficientes da produção e o despediu maciçamente depois de um duro conflito social. O estudo realizado pelo pesquisador originário do país, A. Aw., e por nós mesmos se situava antes e depois da dispensa do pessoal. Aw pôde mostrar que o pessoal de produção despedido era realmente competente, mas devia trabalhar na situação desfavorável do modo degradado. A formação do novo pessoal comportava dificuldades em razão da incerteza que pairava sobre o estado funcional do dispositivo técnico.*

Enfrentar a realidade para a maioria das pessoas e das organizações significa pressões que devem ser suportadas, crises que devem ser enfrentadas e limitações que devem ser aceitas, sem ao menos procurar minimizar o impacto destas situações ou então procurar solucioná-las. A “realidade” então, poderia ser diferente, poderia ser como a própria vida; “a soma de pequenas escolhas” segundo (citado por Loro em palestra à Univali, em 28/09/98). Atrás do processo existem ‘pessoas’, e é para elas que devem ser direcionados os esforços de treinamento e desenvolvimento.

A busca do conhecimento é para a vida inteira. As pessoas devem se preocupar em *manter* o que possuem e direcionar seus sonhos. Elas continuam ‘pessoas’ com diferenças entre o que são e o que podem se tornar, e por simples que sejam, sempre transformam o mundo com seu trabalho.

Por todas estas razões faz-se necessário concluir o presente estudo com ênfase no ser humano, com seus talentos, sua inteligência cognitiva e emocional e suas contribuições para elevar resultados, sua vontade de inovar e sua maestria para a sobrevivência nas empresas e qualidade de vida no trabalho.

Capítulo 5

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Para concluir o estudo deste trabalho, é necessário lembrar que ninguém pode considerar-se excelente ou afirmar que possui um nível de excelência permanente. Segundo o princípio de Senge (1990, p. 20), em seu relato sobre a prática de uma disciplina, faz-se necessário ter conhecimento. O conhecimento poderá ser obtido com a aprendizagem contínua; melhor aplicada, se de forma harmônica for, isto é faz-se necessário: aprender com maturidade. As empresas devem ser um processo, as pessoas com suas idéias devem ter conhecimento e entendimento, a noção de valor potencial é criativa, original e busca respostas melhores.

5.1 Conclusão

As pesquisas realizadas para elaborar este trabalho mostram que há uma preocupação comum nas empresas em desenvolver mudanças em suas organizações, estabelecer melhorias e aumentar a produtividade. O objetivo principal destas empresas é fazer melhor. Para tanto, buscam tal potencial através de princípios voltados à qualidade de seus processos com sistemas e produtos regidos por “princípios” voltados à produtividade. No entanto, os problemas continuam aparecendo, algumas organizações são compostas por coleções de departamentos; que gerenciam eventos, em determinada seqüência, não há gerência de pessoas ou gerência de clientes.

Os processos devem ser conhecidos; os padrões podem mudar, e mesmo que demasiada importância seja à eles atribuída continuam sendo “propostas” que são aplicadas. Quando isto ocorre alguns talentos não deixam suas empresas, deixam muitas vezes seus chefes e vão embora. Em empresas

de bens de consumo ou em corporações com padrões digitais sempre será importante fazer coisas importantes, rápidas e novas. Um sinal dos tempos já está presente em algumas organizações como a IBM que destinou um *campus* universitário dentro da própria empresa. Trabalhar pode ser uma experiência desafiadora quando o talento possui a infra-estrutura necessária, entendimento e conhecimento.

O insucesso, um resultado indesejável, uma meta não prevista, aparece quando não houve atenção suficiente ou necessária ao maior responsável pelo processo de trabalho: o homem. A sintonia que deve haver entre a projeção e o alcance de resultados classifica as empresas em:

- ↳ *empresas eficientes*: são as que se esmeram no nível de recursos e de processos, onde o melhor que se pode obter é a manutenção e melhoria ou inovação, isso para recursos e processos respectivamente.
- ↳ *empresas eficazes*: são as que além de cuidar de recursos e de processos, também se ocupam do nível das relações, no qual o impulso é questão do desenvolvimento das pessoas, pois só pessoas se desenvolvem.
- ↳ *empresas excelentes*: são as que conseguem trabalhar no seu processo de mudança com a esfera da identidade, onde as transformações ou o processo de mudança têm origem, Boog, (1994) citando Moggi.

A eficiência é portanto um processo contínuo, gradual e permanente. A eficácia deve possuir eficiência e a excelência no presente momento já é passado, porque aprender sempre, significa que nada está pronto, mas o futuro depende muitas vezes de experiências anteriores, de fatos marcantes, de culturas e paradigmas. A excelência empresarial é: agilidade, competência com as idéias das pessoas, inovação. O diferencial não é a excelência nas operações porque a tecnologia é copiável. Com excelência paradigmas devem ser quebrados quando necessário, e paradigmas desenvolvidos, aperfeiçoados quando essenciais. Não existe portanto, um nível de excelência permanente. No entanto, a excelência de uma empresa proposta neste estudo é o desenvolvimento do conhecimento, são as relações de poder general extintas, organizações justas, talentos empreendedores por natureza, porque a própria corporação oportunizou que seriam capazes de ajudar a criar. Primeiro vem as idéias, depois a ação e o nível de excelência e qualidade é o

mercado que define é o que o cliente diz que é. Deve haver um comprometimento da Alta Direção com a organização interna da fábrica e com o elemento humano que pensa, produz, decide, armazena, executa as atividades; pois na natureza tudo tende a desordem, como pode-se dizer que tudo o que é organizado, é *anti-natural*.

O funcionário deve ser admitido com instruções de segurança já na integração, pois alcançar resultados requer adequação. A qualidade pessoal é a base para a qualidade profissional, mas oferecer desafios envolve riscos, o talento não pode se sentir como uma “peça” dentro de uma organização gigante. A ênfase para tanto, está nos resultados. Pessoas competentes cometem menos erros, necessitam de menos supervisão e estão mais dispostas a produzir tanto no aspecto pessoal como empresarial.

O aprendizado contínuo e as idéias dos indivíduos devem ser respeitadas, analisadas ou até implantadas, se possível. Esta coerência cada vez ganha mais espaço nas discussões acadêmicas e empresariais. É o respeito às clássicas técnicas de produção aperfeiçoadas para qualidade do produto e do processo, e o respeito ao trabalho do homem, mesmo que para aprender ele precise cometer erros e ter que consertá-los, para organizar.

A participação do funcionário com suas idéias é muito importante para o crescimento e sobrevivência da empresa. O concorrente, pode acelerar seu processo de aprendizagem e de desenvolvimento, a busca pela qualidade de vida no trabalho e até a moderada consolidação de todos estes itens.

Os funcionários identificados como talentos da empresa são seres humanos com habilidades e inteligência servindo à organização. Esta, em troca, lhes dá um contrato de reciprocidade e justiça que são os benefícios.

A melhoria é um processo contínuo basicamente com inovação e variação. Todo o tempo deve ser transformado em tempo de processo, e não somente serem cumpridas as especificações. Deve haver interação no sistema, isto é, se o funcionário está executando determinada atividade, pode passar a fazer outra simultaneamente; sem que isso prejudique com danos ou transtornos a condução do processo.

Para tanto, é preciso criar incentivos para os funcionários de alto desempenho – para mantê-los motivados – e incentivos e disciplina para os de

baixo desempenho. Sistemas informatizados de coleta e processamento de dados no chão de fábrica agilizam o processo de supervisão e reduzem os erros, permitindo realimentar os sistemas de planejamento de forma mais segura e eficiente. São elementos confiáveis e principalmente úteis, pois podem ser usados durante o processo produtivo reduzindo a quantidade de material e conseqüentemente melhorando a produtividade e reduzindo custos.

É necessário analisar com discernimento as questões complexas, administrar e conhecer o sistema, nesta ordem, mesmo que isso envolva riscos, é preciso identificar o que move as pessoas. Algumas empresas procuram não investir em melhoramentos/mudanças e preferem evitar incertezas. É preciso correr riscos. A cada instante, o interesse individual vai chocar-se com o interesse de familiares, amigos, colegas ou grupos e é para seu bom domínio que o profissional saiba bem quais são seus objetivos para poder adequar suas forças e sua estratégia de negociação. Quando as pessoas se arriscam, podem inovar, surpreender, se alguém acreditou nelas.

Nos trabalhos mencionados no decorrer deste estudo, como por exemplo o setor de serviços, nota-se que ele encontra-se em acelerada expansão. Nas interfaces das engenharias com as ciências humanas situam-se os grandes vazios de conhecimentos que precisam ser adequadamente preenchidos. É necessário adaptar as metodologias da Engenharia de Produção para cenários de grande participação humana, como é o caso das instituições de ensino, aprendizado emocional, administração emocional, entre outras.

Os sistemas devem executar o trabalho certo da primeira vez. Para tanto, é necessário o respeito pelas pessoas; aperfeiçoamento destes sistemas para que sejam os melhores; medir, medir como equipes de basquete ou beisebol o fazem. Registrar tudo cria metas inconscientes até mesmo em quem não se importa com isso. Se uma idéia funciona em um determinado lugar, certamente não será muito diferente em outro, pois as pessoas primam por bons serviços. Os melhores sistemas funcionam em toda parte. É preciso descobrir onde eles estão, e se preciso for, adaptá-los às necessidades próprias.

Trabalhar com aptidão e incentivo somente para a Gestão da Produtividade, pode trazer resultados desfavoráveis, prejuízos, retorno à antiga forma de administrar a empresa.

O livre trânsito dos produtos dependerá fortemente da existência de sistemas da qualidade. Para isto, será necessário haver:

- ↳ confiabilidade de produtos e serviços para os clientes;
- ↳ otimização de custos (a falta de qualidade custa caro);
- ↳ prevenção da ocorrência de defeitos ou falhas;
- ↳ credibilidade da organização;
- ↳ segurança dos homens e do meio ambiente;
- ↳ eficiência nas tarefas diretas de programação de máquinas;
- ↳ rastreabilidade na produção;
- ↳ investimento nos talentos;
- ↳ valor e crescimento às idéias e ao talento humano.

É recomendável que cada célula deve ser capaz de realizar suas atividades com o máximo de independência e devem ser flexíveis para acomodar-se a diferentes programas de produção.

É preciso começar a pensar e definir quais os atributos humanos (habilidades) seriam necessários para se desenvolver e depois como torná-los mais produtivos, eficazes, e confiáveis, com o uso de tecnologias e o aperfeiçoamento de habilidades.

Entende-se que as estruturas organizacionais apropriadas e interativas de práticas de trabalho detentoras de habilidades, conhecimentos, experiências e outros recursos, sobreviverão. Entende-se também que, os atributos terão um papel central de liderança com tecnologia baseada em tornar as habilidades mais produtivas e eficientes, um processo inteligível com máquinas, que possuem inteligência limitada, um enfoque estruturado e passível de evolução e com homens que não possuem um aprendizado com um fim atingível; o que os move é o conhecimento.

O homem é um ser uno e singular. Pensa, produz, decide, armazena energia cognitiva e emocional, processa informações e cria conhecimentos extraordinários. As organizações são um conjunto de conceitos, inter-relações, idéias do homem que permitem a elas, continuar existindo.

É também dotado de inteligência, o que o faz distinguir o que é certo do que é irreal. É dotado de emoções para identificar sentimentos próprios e de outros indivíduos para cuidar do que quer. E com isto, ele

identifica suas ações, tendências e ambições, porque é animal de bando, porque é a origem de tudo. A razão de edificar o presente estudo relacionando a visão holística, é porque uma empresa é um somatório de seres humanos em processo; são as pessoas que fazem as coisas acontecer e as pessoas transformam o mundo com suas idéias e com seu trabalho.

5.2 Recomendações para Futuros Trabalhos

Os caminhos não estão prontos, não se pode estagnar a evolução. Para o futuro pesquisador é recomendado criar e recriar o cotidiano, isto faz parte de grandes sonhos. Pessoas íntegras e de bom nível intelectual chegarão inevitavelmente a conclusões muito diferentes, se forem elaborar o mesmo estudo realizado no transcorrer deste evento.

E outras inovações surgirão no futuro. O que pôde ser feito no momento, foi aproveitar as possibilidades apresentadas pelas atuais condições de aprendizagem, observações, e demais pesquisas a fim de estabelecer uma direção para o futuro. Sabe-se que o aprendizado nunca é um fim atingível.

O desafio da administração não é o ajustamento das pessoas aos planos, mas o desenvolvimento das pessoas para enfrentar a realidade exterior dinâmica e em contínua mutação pela pressão da competitividade.

Talvez seria recomendável oferecer ao público brasileiro uma amostra do pensamento, sempre em evolução, de uma pessoa que tem dedicado toda a sua vida profissional a um tema vital para a compreensão do homem e da sociedade humana: o trabalho. Existem obras esquecidas voltadas para o desenvolvimento e crescimento do homem que repousam hoje em diversos acervos. Lá convivem pacificamente obras de antropologia, sociologia e psicologia com suas manifestações mais recentes. Que esses textos também tenham determinada finalidade didática e sejam utilizados na formação de futuros pesquisadores.

Para finalizar, a administração emocional considera o homem em todos os seus aspectos, porque cada pessoa é única, saudável, capaz e produz mais e melhor. As pessoas deixam em seu legado, os valores predominantes do

lugar de onde vieram, são o produto do seu trabalho e tem suas histórias. Isso com certeza, é a melhor gratificação que pode-se esperar pelo trabalho de todo esse tempo. Que futuros eventos transcorram sem surpresas, pois acredita-se hoje, após todo o aprendizado destes dias, que sobretudo, as pessoas, sabem o caminho mais adequado para atingir os resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- ALVES, Amélia Regina & PASQUALLI, Luiz & PEREIRA, Maria Auxiliadora de Mello. **Escala de Satisfação com o treinamento** – Esast/Telebrás/UNB. Revista de Administração, São Paulo. v. 39, n.1 p. 25-30, jan./mar.1999.
- ANTUNES JR., José Antônio Valle. **Fundamentação do método da unidade de esforço de produção.** [dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina] Fpolis, 1988.
- ANTUNES JR., José A. V. KLIEMANN NETO, F.J. **Considerações críticas sobre a evolução das filosofias de administração da produção: do just in case ao just in Time.** Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina, 1991.
- BERNARDI, Maria Amália. Xérox: os funcionários tem voz ativa no dia-a-dia. O resultado é satisfação geral, alta produtividade e comprometimento de todos. **Exame**, São Paulo, a. 31, n. 22, p. 90-93, out./97 (Parte Integrante da edição 647).
- BERNARDI, Maria Amália. O Capital Humano. **Exame**, São Paulo, a. 31, n. 22, p. 122-131-93, out./97 (Parte Integrante da edição 647).
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** ABTD. São Paulo: 2ª. ed. Makron Books, 1994, 595 p.
- BORDANA VE, J.D. e Pereira, A.M. **Estratégias de Ensino-Aprendizagem**, 12ª. ed. 1991.
- CALLENBACH, Ernest; CAPRA, Fritjof; GOLDMANN, Lenore; LUTZ, Rudiger; MARBURG, Sandra. **Gerenciamento Ecológico (Eco Management):** Guia do Instituto Elmwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis. Editora Cultrix. São Paulo. 1993. 203 p.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Total Quality Control** - Controle da Qualidade (no estilo japonês). Belo Horizonte. Fundação Chistiano Attoni. Escola de Engenharia da UFMG, 1992. 220 p.
- COHEN, David. Quantas listras tem uma zebra? **Exame**, São Paulo, a. 31, n. 22, p. 110-116, out./97 (Parte Integrante da edição 647).
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total** - padronização de empresas.

Belo Horizonte: Fundação Chistiano Attoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.122 p.

CHIAVENATTO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw Hill, 1989.

CORREA, Henrique L. GIANESI, Irineu G.N. **Just in time, MRP II e OPT.:** um enfoque estratégico. São Paulo: Atlas, 1993. 186 p.

DIAS, Marco Aurélio. **Administração de materiais**. São Paulo, Atlas, 1988.

DIAS, Renato. **Relatório de Estágio**, *Projeto Destaque* realizado no Curso Técnico Especial em Mecânica. SENAI, Brusque/SC.1996.

Drucker, Peter F. Behind Japan's success. Harvard, Business Review, Boston, 59 (1): 83-90; jan./fev. 1981.

_____, Peter F. **What we can learn from Japanese management**. Harvard Business Review, Boston, 49 (2): 110-122; mar./abr. 1971.

EMPRESAS onde faz bem trabalhar. **Exame**: Guia das Melhores empresas do Brasil para você trabalhar. São Paulo. Abril. ed. 647.out./97, p. 6 (Suplemento Especial)

FEIGENBAUM, A. V. **Total quality control**. New York: McGraw Hill, 1983.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Dicionário Aurélio**. 3^a. ed. Nova Fronteira. Rio de Janeiro. 1993.577 ps.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Modelagem Computacional da equilíbrio das estruturas cognitivas como proposto por Jean Piaget**. [Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. UFSC, SC, Fpolis, 1994].

FIALHO, Francisco & SANTOS, Nerí. **Manual de Análise Ergonômica do Trabalho**. Ed. Gênese. Ctba/ PR, 1995. 283 p.

FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. 2^a. ed. São Paulo: Atlas. 1997. 237 p.

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.

FISCHMANN, Adalberto & ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1995. 164 p.

FURTADO, José Maria. CST: depois de privatizada, a siderúrgica mudou e melhorou. **Exame**, São Paulo, a. 31, n. 22, p. 35-36, out./97 (Parte Integrante da edição 647).

- GIANESI, Irineu G.N & CORREA, Henrique L.. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente**. São Paulo: Atlas, 1994. 233 p.
- GIL, Antônio de Loureiro. **Qualidade Total das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1991. 135 p.
- GOLDRAT, Eliyahu; COX, Jeff. **A Meta** - a administração dos gargalos de produção. São Paulo: Imam, 1994. 318 p.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional** - a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 54^a. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. 369 p.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. R.J. Editora Objetiva. 1999, 412 ps.
- GOMES, Maria Tereza. HP: Bill Hewlett e Dave Packard deram o tom. A filial brasileira segue à risca: a empresa quer ser o melhor lugar do mundo para trabalhar. **Exame**, São Paulo, a. 31, n. 22, p. 59-62, out./97 (Parte Integrante da edição 647).
- HALL, Robert W. **A excelência na Manufatura**. 3^a. ed. São Paulo: Imam, 1988. 255 p.
- HIRATSUKA, Peixoto Tei. **Contribuições da Ergonomia e do Design na Concepção de Interfaces Multimídia**. [dissertação de mestrado apresentada no programa de pós graduação em Engenharia de Produção] da UFSC). Fpolis, 1996.
- INÁCIO, Vinício Venício. **Relatório de Estágio**. Blumenau: FURB, 1994, 58 p. [trabalho digitado para o curso de Graduação em Administração]. [trabalho não publicado].
- ISHIKAWA, Kararu. Differences in Quality Control between Japan and the West Management – Quality Control (2): 20-3 s/d.
- KOHLER, Sônia Maria. **A análise da exportação nos setores têxtil e metalúrgico de Brusque** - no período 90/93. Brusque. Triade Encadernações, 1993. 97 p.
- KOHLER, S.M. STAACK, E; BIANCHINI A. et alli. **O mecanismo da função produção: a análise dos sistemas produtivos do ponto de vista de uma rede de processos e operações**. Itajaí/SC: UNIVALI, 1994. 15p. (trabalho digitado para o curso de pós graduação em Engenharia de Produção: Administração da Produção II). [trabalho não publicado].
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Mariana de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo. Atlas, 1986, 231 p.

- LUBBEN, Richard. **Just in time**: uma estratégia avançada. 2ª. ed. São Paulo: Mac Graw Hill, 1989. 198 p.
- MAIN, Jeremy. **Guerras pela Qualidade**: os sucessos e fracasso da revolução da qualidade um relatório do Juran Institute. Rio de Janeiro. Ed. Campus.1994. 460 p.
- MALLMANN, Dorval. **Administração da Produção I**. Apostila oferecida para o Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, 1993. p.
- _____, Dorval. **Administração de Materiais I**. Porto Alegre: Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993.
- MANUAL DE LEGISLAÇÃO ATLAS. **Segurança e Higiene do Trabalho**. 19ª. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____, Neri. **Manual de Treinamento**. Ed. Gênese. Ctba, PR, 1995. 283 p.
- MARINS Fº., Luiz Almeida. **Administrar Hoje**: um guia prático com base em estudos de Antropologia Empresarial sobre Administração de Empresas nos dias atuais. São Paulo. Ed. Harbra Ltda. 1988. 188 p.
- MARTINS, Antônio Roberto & TOLEDO, José Carlos de. **Proposta de modelo para elaboração de programas de gestão para a qualidade total**. Revista de Administração, São Paulo. v. 33, n.2 p. 52-59, abr./jun.1998.
- MAYER, Raymond R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1990. 719p.
- MOURA, Reinaldo A. **Kanban**: A simplicidade do controle da produção. 2ª. ed. São Paulo: IMAM, 1994. 318 p.
- MÜLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade**: maximização da qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1992. 179 p.
- OSADA, Takashi. **Housekeeping** - 5S's. São Paulo: IMAM, 1992. 318 p.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo**. São Paulo: Atlas, 1995. 286 p.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. 1985. 1ª. ed.
- PORTO, Marcelo Antoniazzy. **Auditorias da Qualidade**. Porto Alegre: Talentos, 1994. 26 p.
- REDE DE SUPRIMENTOS. Caminho para os lucros. 1992. [s.l.d.]
- RICHARDSON, Jarry Roberto & Colaboradores. **Pesquisa Social**.: métodos e

- técnicas. São Paulo. Atlas, 1985, 287 p.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria, e Prática da Organização da Aprendizagem.** 12^a. ed. São Paulo: Best Seller: Círculo do Livro, 1990, 352.: il.
- SHINGO, Shigeo. **A revolution in manufacturing: the smeed system** (Shinguru Dandori) Stamford, Connecticut: Productivity Press, 1985. 361 p.
- SHINGO, Shigeo. **Stury of Toyota Production System from Industrial.** Engineering view point. Japan Management Association, 1981, 364p.
- STONNER, James F & FREEMAN, Edward. **Administração.** PHB Prenticce Hall do Brasil: 5^a. ed. Rio de Janeiro, 1985, 533 p.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica.** São Paulo: Atlas, 1960. 140 p.
- UNIVALI** - Universidade do Vale do Itajaí. Pesquisa interna realizada à nível de pós graduação (*Mestrado*) para o Curso de Pós Graduação (*Mestrado*) em Engenharia de Produção da UFSC.
- VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Mudando Paradigmas:** da série A Era da Competência. Rio de Janeiro: Mapa, 1991. 179p.
- WAZLAWICK, P. **O que é esperado do Desenvolvimento Organizacional ?** Lá Realtá Inventada, Feeltrinelli, Milano, 1987.
- WEBER, M. **The theory of social and economic organization.** (Tradução em inglês). New York: Free Press, 1947.
- WISNER, Alain. **Inteligência no Trabalho:** textos selecionados de ergonomia. Tradução de Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Fundacentro, 1994. 191 p.
- YUKI, Mauro Mítio. **Uma metodologia de implantação de técnicas e filosofias japonesas da gestão de empresas brasileiras** [dissertação de mestrado apresentada no programa de pós graduação em Engenharia de Produção da UFSC). Fpolis. 1988.
- ZACARELLI, Sérgio Baptista. **Programação e Controle da Produção.** São Paulo: Pioneira, 1973. 293 p.
- ZM S.A.** Ramo: Indústria de Auto Peças. Brusque/SC. Pesquisa interna realizada em nível de pós graduação (*Mestrado*) para o Curso de Engenharia de Produção da UFSC.

Endereços (Internet)

site:

- * http://www.clementenobrega.com.br/art_8lic.htm
- * <http://www.usp.br/fea>

e-mail:

- * mtfleury@usp.br
- * climongi@usp.br
- * toledo@power.ufscar.br
- * rosa@fischerdutra.com.br
- * igdabuq@usp.br

Obs.: As citações, a Bibliografia e as Referências Bibliográficas acima, seguem as Normas e NBR 10520/92 e NBR 6023/98.

BIBLIOGRAFIA

- ANTUNES JR., José A. V. KLIEMANN NETO, F.J. **Considerações críticas sobre a evolução das filosofias de administração da produção: do just in case ao just in Time.** Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina, 1991.
- BERNARDI, Maria Amália. Xérox: os funcionários tem voz ativa no dia-a-dia. O resultado é satisfação geral, alta produtividade e comprometimento de todos. **Exame**, São Paulo, a. 31, n. 22, p. 90-93, out./97 (Parte Integrante da edição 647).
- BERNARDI, Maria Amália. O Capital Humano. **Exame**, São Paulo, a. 31, n. 22, p. 122-131-93, out./97 (Parte Integrante da edição 647).
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** ABTD. São Paulo: 2ª. ed. Makron Books, 1994, 595 p.
- BORDANAVE, J.D. e Pereira, A.M. **Estratégias de Ensino-Aprendizagem**, 12ª. ed. 1991.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Total Quality Control** - Controle da Qualidade (no estilo japonês). Belo Horizonte. Fundação Chistiano Attoni. Escola de Engenharia da UFMG, 1992. 220 p.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total** - padronização de empresas. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Attoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.122 p.
- COHEN, David. Quantas listras tem uma zebra? **Exame**, São Paulo, a. 31, n. 22, p. 110-116, out./97 (Parte Integrante da edição 647).
- CORREA, Henrique L. GIANESI, Irineu G.N. **Just in time, MRP II e OPT.:** um enfoque estratégico. São Paulo: Atlas, 1993. 186 p.
- EMPRESAS onde faz bem trabalhar. **Exame:** Guia das Melhores empresas do Brasil para você trabalhar. São Paulo. Abril. ed. 647.out./97, p. 6 (Suplemento Especial)
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Dicionário Aurélio.** 3ª. ed. Nova Fronteira. Rio de Janeiro. 1993.577 ps.
- FIALHO, Francisco & SANTOS, Nerí. **Manual de Análise Ergonômica do Trabalho.** Ed. Gênese. Ctba/ PR, 1995. 283 p.
- FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas. 1997. 237 p.

- FURTADO, José Maria. CST: depois de privatizada, a siderúrgica mudou e melhorou. **Exame**, São Paulo, a. 31, n. 22, p. 35-36, out./97 (Parte Integrante da edição 647).
- GIANESI, Irineu G.N & CORREA, Henrique L.. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente**. São Paulo: Atlas, 1994. 233 p.
- GOLDRAT, Eliyahu; COX, Jeff. **A Meta** - a administração dos gargalos de produção. São Paulo: Imam, 1994. 318 p.
- GOLEMANN, Daniel PhD. **Inteligência Emocional** - a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 54ª. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. 369 p.
- GOLEMAN, Daniel PhD. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. R.J. Editora Objetiva. 1999, 412 ps.
- GOMES, Maria Tereza. HP: Bill Hewlett e Dave Packard deram o tom. A filial brasileira segue à risca: a empresa quer ser o melhor lugar do mundo para trabalhar. **Exame**, São Paulo, a. 31, n. 22, p. 59-62, out./97 (Parte Integrante da edição 647).
- INÁCIO, Vinício Venício. **Relatório de Estágio**. Blumenau: FURB, 1994, 58 p. [trabalho digitado para o curso de Graduação em Administração]. [trabalho não publicado].
- KOHLER, S.M. STAACK, E; BIANCHINI A. et alli. **O mecanismo da função produção: a análise dos sistemas produtivos do ponto de vista de uma rede de processos e operações**. Itajaí/SC: UNIVALI, 1994. 15p. (trabalho digitado para o curso de pós graduação em Engenharia de Produção: Administração da Produção II). [trabalho não publicado].
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Mariana de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo. Atlas, 1986, 231 p.
- LUBBEN, Richard. **Just in time: uma estratégia avançada**. 2ª. ed. São Paulo: Mac Graw Hill, 1989. 198 p.
- MARINS Fº., Luiz Almeida. **Administrar Hoje: um guia prático com base em estudos de Antropologia Empresarial sobre Administração de Empresas nos dias atuais**. São Paulo. Ed. Harbra Ltda. 1988. 188 p.
- MOURA, Reinaldo A. **Kanban: A simplicidade do controle da produção**. 2ª. ed. São Paulo: IMAM, 1994. 318 p.
- OSADA, Takashi. **Housekeeping** - 5S's. São Paulo: IMAM, 1992. 318 p.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo**. São Paulo: Atlas, 1994. 286 p.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. 1985. 1ª. ed.

RICHARDSON, Jarry Roberto & Colaboradores. **Pesquisa Social**.: métodos e técnicas. São Paulo. Atlas, 1985, 287 p.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria, e Prática da Organização da Aprendizagem**. 12ª. ed. São Paulo: Best Seller: Círculo do Livro, 1990, 352.: il.

UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí. Pesquisa interna realizada à nível de pós graduação (*Mestrado*) para o Curso de Pós Graduação (*Mestrado*) em Engenharia de Produção da UFSC.

WAZLAWICK, P. **O que é esperado do Desenvolvimento Organizacional ?** Lá Realtá Inventada, Feltrinelli, Milano, 1987.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. (Tradução em inglês). New York: Free Press, 1947.

WISNER, Alain. **Inteligência no Trabalho**: textos selecionados de ergonomia. Tradução de Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Fundacentro, 1994. 191 p.

YUKI, Mauro Mítio. **Uma metodologia de implantação de técnicas e filosofias japonesas da gestão de empresas brasileiras** [dissertação de mestrado apresentada no programa de pós graduação em Engenharia de Produção da UFSC). Fpolis. 1988.

ZM S.A. Ramo: Indústria de Auto Peças. Brusque/SC. Pesquisa interna realizada em nível de pós graduação (*Mestrado*) para o Curso de Engenharia de Produção da UFSC.

Obs.: As citações, a Bibliografia e as Referências Bibliográficas acima, seguem as Normas e NBR 10520/92 e NBR 6023/98.

Glossário

“Andon: sistema de controle visual, usado no piso de fábrica para ajudar a gerência e os operários a visualizarem a produção”(Moura, 1989, p.ix).

Amostra: elementos extraídos de uma população.

Apatia:: Não é nem contra nem a favor do objetivo. Nenhum interesse.
Nenhuma energia.

Capacidade do Processo: condição de produzir continuamente dentro das exigências.

Células de Produção/ Manufatura: é um layout orientado para o produto que coloca as várias máquinas na seqüência necessária para processar uma família de peças, são freqüentemente em formato de “U” para facilitar a movimentação entre os processos.
como encaminhar o raciocínio diante de um obstáculo.

Desobediência: Não vê benefícios no objetivo e recusa-se a fazer o que lhe compete. “Não faço. Vocês não podem me obrigar”.

Engajamento: a pessoa quer. Fará com que se realize. Cria quaisquer “leis” (estruturas) que sejam necessárias.

Ergonomia: estudo das relações entre as condições de trabalho e a segurança, o conforto e a eficácia no trabalho.

Essência: estado de ser das pessoas com alto grau de domínio da disciplina.

Estoque de Material em Processo: é a parte de matéria-prima, itens de terceiros ou itens internos que estão aguardando um produto acabado.

Famílias: são agrupamentos de peças ou máquinas que possuem características/processos similares; informações com o objetivo final de fundamentar o processo decisório.

Inteligência Emocional: aptidões que ajudam as pessoas a entrarem em harmonia.

Inventário Morto: peças que tornam obsoletas por modificações de projeto, as quais nunca mais serão necessárias.

Just in case: restrições impostas pelo mercado, ritmo de produção constante e homogêneo, aumento dos estoques.

Just in time: prioriza o mercado, oscilações do mercado, pequenos lotes, trabalha com Kanban. A escassez de recursos em geral e as constantes oscilações da demanda, obrigam as empresas a uma filosofia que procura minimizar os custos totais de produção pela eliminação de todas as atividades que não adicionam valor aos estoques, materiais.

Kaizen: melhoramento contínuo em toda a empresa, caracterizado por um conjunto de idéias, buscando melhorar ou manter os padrões.

Lead-time: tempo entre a geração de um produto até a sua efetiva entrega e disposição.

Lucro: necessidades reveladas e não reveladas dos clientes.

Moral: conjunto de regras de conduta ou hábitos julgados válidos, quer de modo absoluto, quer para grupo ou pessoa determinada (doutrina, princípios ou regras morais).

Motivar: simplesmente dar motivos; desenvolver o sentido de finalidade.

Obediência formal: de maneira geral, enxerga os benefícios do objetivo. Faz o que lhe compete, porém nada além. “Soldado razoável”.

Obediência genuína: enxerga os benefícios do objetivo. Faz o que lhe compete, porém nada além. Segue o regulamento à risca. “Bom soldado”.

Obediência relutante: Não enxerga os benefícios do objetivo. Porém também não quer perder o emprego. Faz o que lhe compete porque é obrigado, mas não esconde sua falta de interesse.

Participação: a pessoa quer. Fará tudo que for necessário dentro do “espírito da lei”.

Peso Morto: Pessoal que não participa do trabalho, reduz o desempenho geral.

População: conjunto de todos os elementos.

Prática: o que você faz (Conjunto das atividades em que os participantes da disciplina concentram seu tempo e energia)

Princípios: idéias em que as disciplinas se baseiam

QI: capacidade de memorização dos talentos

QI de Grupo: Soma total de todos os talentos e aptidões de todos os envolvidos.

Raciocínio Lógico: pensar rápido e saber pesar os vários aspectos de uma questão.

SIG: Sistemas de Informações Gerenciais. É um fluxo ordenado e sistemático.

Sistema: conjunto de unidades que se interrelacionam.

Subsistemas: são as diversas partes componentes de um sistema.

Trabalhadores de Conhecimento: (termo utilizado por *Peter Drucker*) são pessoas cuja produção se distingue pela atribuição de valor à informação. Mão-de-obra altamente especializada cuja produtividade depende de seus esforços poderem ser coordenados como parte de uma equipe organizacional.

Unidade Defeituosa: é aquela não produzida conforme as especificações, contém defeitos, não atende aos padrões requeridos.

ANEXOS

Anexo 1 - VISÃO HOLÍSTICA DO SER HUMANO E DAS ORGANIZAÇÕES

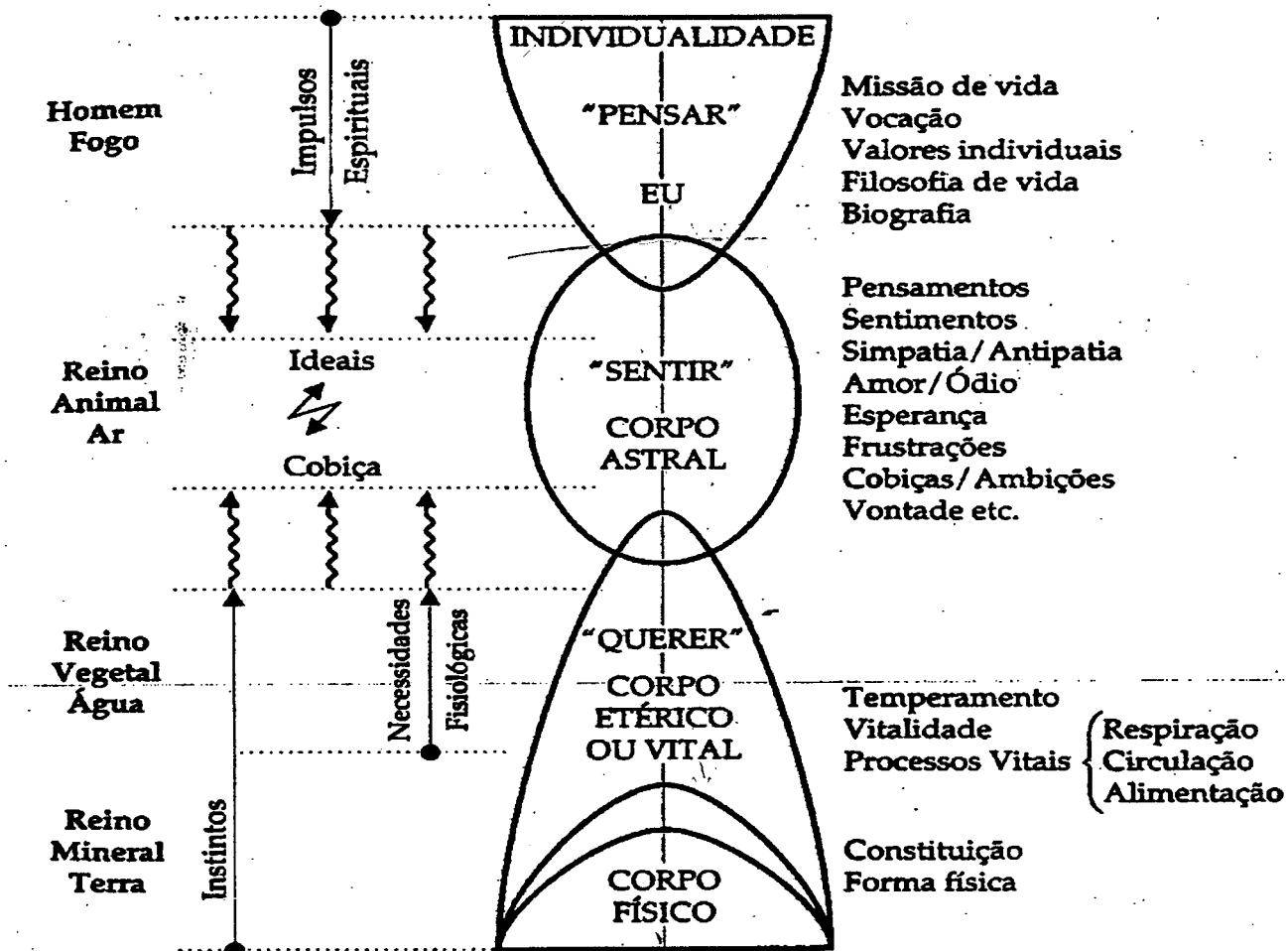


Figura 3.1 Imagem holística do ser humano.

O PENSAR, O SENTIR E O QUERER COMO ENERGIAS BÁSICAS PARA A MUDANÇA

Esta visão não seria completa se não apresentássemos também as três energias que permeiam e cercam a "estrutura do Eu", isto é, o pensar, o sentir e o querer ou agir.

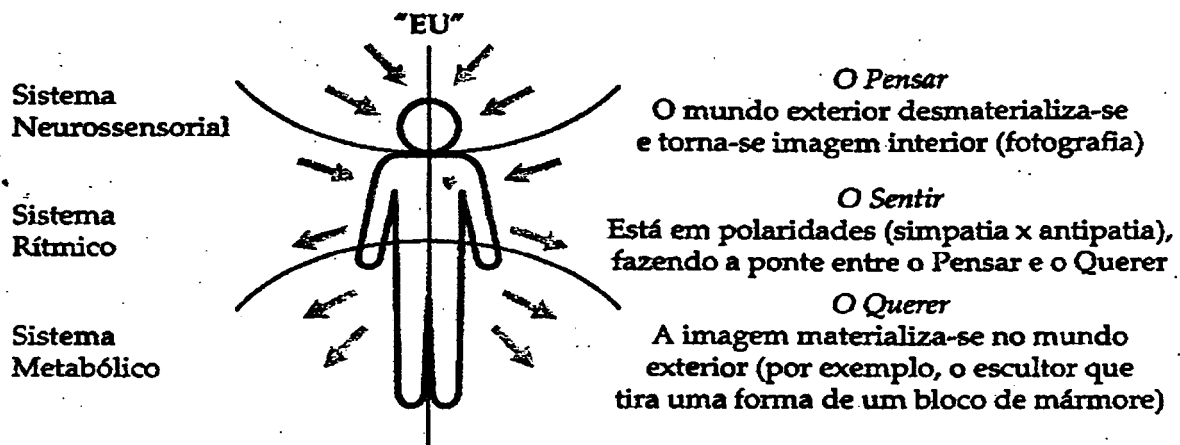


Figura 3.2 O pensar, o sentir e o querer.

A VISÃO HOLÍSTICA DAS ORGANIZAÇÕES

À semelhança da visão sobre o ser humano, existem várias visões sobre as organizações. Não vamos delinear aqui porque pressupomos que já são razoavelmente conhecidas pelos leitores que se interessam pelo tema deste capítulo. Apresentaremos uma visão derivada das nossas pesquisas e dos nossos trabalhos práticos como consultores de gestão em dezenas de empresas brasileiras. Este modelo tem-se revelado uma excelente âncora para conduzir processos de mudança de forma eficaz, uma vez que está assentado sobre a visão holística do ser humano apresentada no item anterior. Esse modelo diferencia tudo o que existe dentro de uma empresa em quatro níveis qualitativamente diferentes:

- **Nível 1 – Recursos**

Neste nível, incluímos o que é físico, material e ocupa espaço, tal como prédios, instalações, máquinas, ferramentas, equipamentos, recursos financeiros e humanos. Este nível tem as seguintes características: é mensurável, palpável, físico/material. Quando visitamos uma fábrica, um escritório ou consultório no fim de semana, quando tudo está parado, deparamo-nos com o nível dos recursos da empresa ou com o seu corpo físico.

Anexo 3 - VISÃO HOLÍSTICA DAS ORGANIZAÇÕES

lável. Nesse nível, o pensamento cartesiano encontra seus limites, pois lidamos com questões qualitativas para as quais o pensamento científico é inadequado. Atuar com competência nesse nível é mais uma questão de arte do que de ciência, e antes de tudo uma questão de experiência de vida.

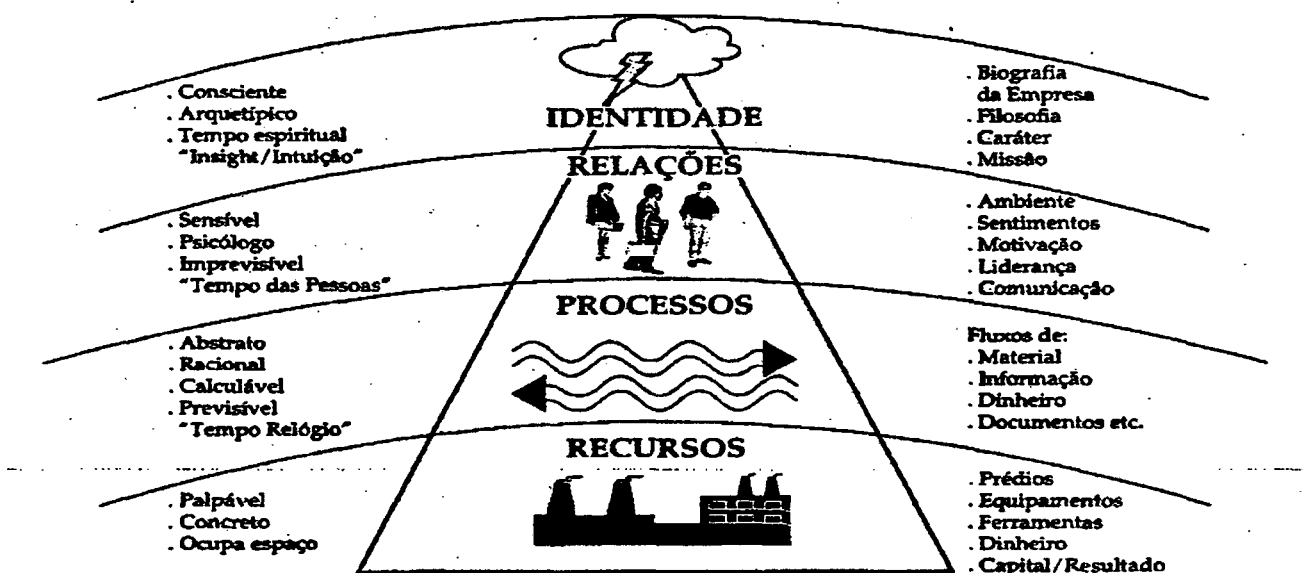
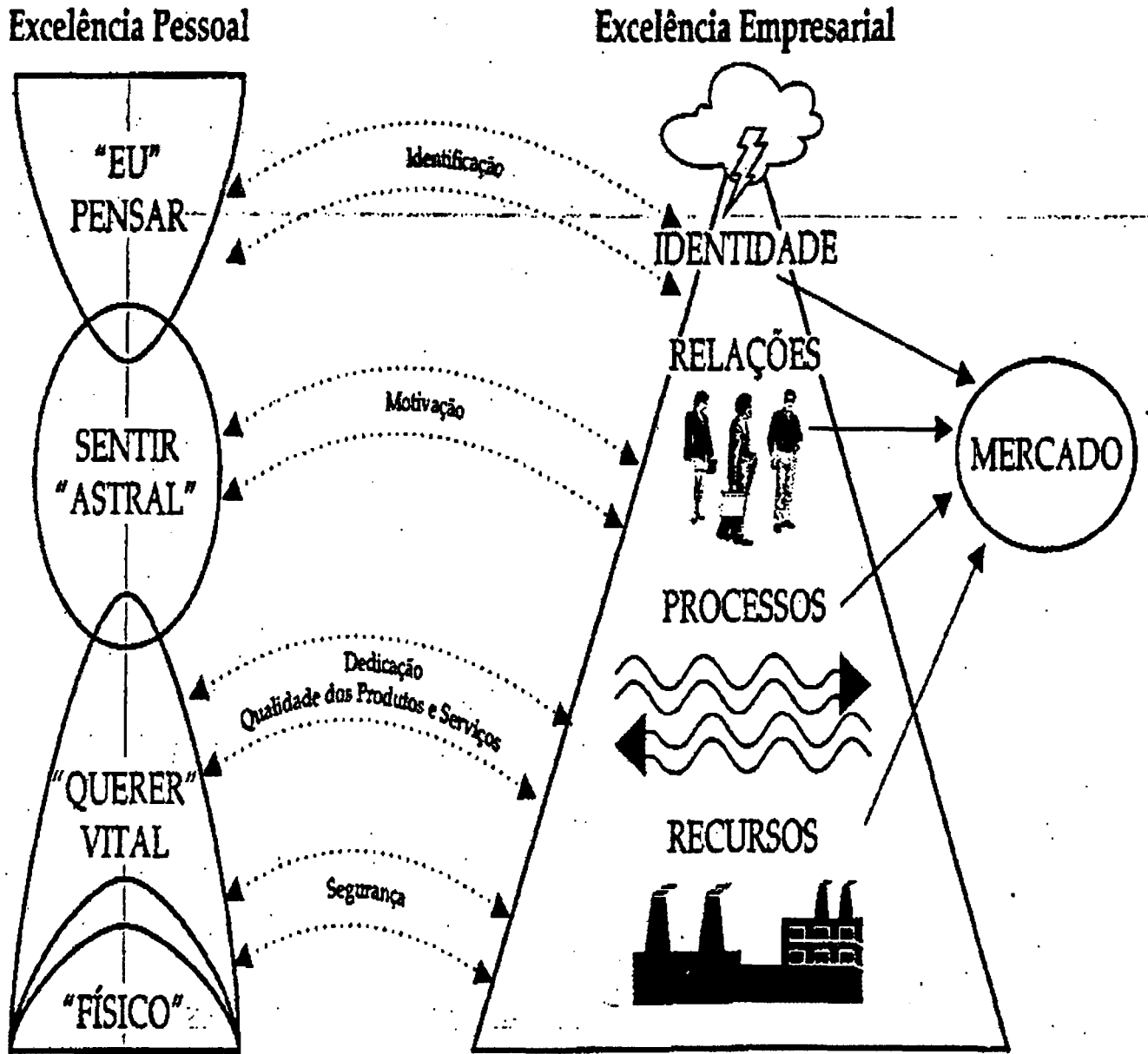


Figura 3.3 Visão holística das organizações.

Ilustrando melhor as nossas afirmações: quando analisamos um objeto, podemos definir cientificamente peso específico, massa, densidade, estrutura molecular etc. Mas nessa análise escapam-nos as qualidades do objeto tais como o gosto, o cheiro e a cor; a beleza e estética; os sentimentos que o objeto desperta em mim, se é quente ou frio etc. Essas são qualidades que dependem de uma avaliação subjetiva e não podem ser definidas cientificamente. São essas as qualidades com as quais nos defrontamos no nível das relações.

No nível da identidade, encontramos-nos com conceitos mais abrangentes. A sua compreensão exige uma consciência holística ou ecológica. No nosso exemplo, questionaríamos a essência do objeto, o seu significado dentro de um contexto maior. Com a consciência holística, compreendemos a relação do objeto com outros objetos dentro de um sistema maior.

Anexo 4 - VISÃO HOLÍSTICA DO SER HUMANO E DAS ORGANIZAÇÕES



Fonte: Boog (1994, p. 54)