

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO/85

RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA:
SUBSIDIOS PARA UM NOVO PARADIGMA

José da Costa Dantas
1990.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RECURSOS HUMANOS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA:
SUBSÍDIOS PARA UM NOVO PARADIGMA

199103 218

T/EBAP D192r



1000056285

MONOGRAFIA APRESENTADA À
ESCOLA BRASILEIRA DE AD-
MINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA
A OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA.

JOSÉ DA COSTA DANTAS
RIO DE JANEIRO, OUTUBRO DE 1990

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PORTUGUESA: SUBSÍDIOS PARA
UM NOVO PARADIGMA

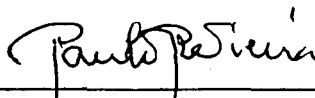
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

JOSÉ DA COSTA DANTAS

E

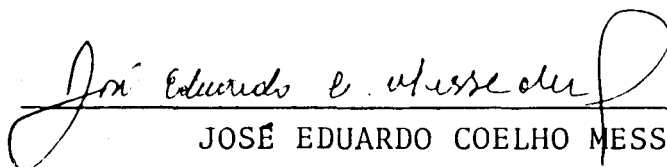
APROVADA EM: 26 de setembro de 1990

PELA COMISSÃO JULGADORA



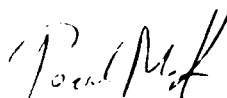
PAULO REIS VIEIRA

Doutor em Administração Pública (PhD)



JOSÉ EDUARDO COELHO MESSEDER

Mestre em Administração Pública



PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA

Doutor em Administração Pública (PhD)

- AGRADECIMENTOS -

Poderia parecer simpático enumerar uma listagem de nomes e entidades a quem agradeceria o apoio prestado. Não o farei, no entanto, porque acredito que todos aqueles que contribuíram, de uma forma ou de outra, para que esta ideia se pudesse transformar em fermento e o fermento fosse levedando a farinha amassada com suor e sofrimento, sabem da minha gratidão.

Por motivos de decência deontológica não menciona rei, também, aqueles que, aqui e acolá, pretenderam dificultar ou impedir que o esforço se transformasse em obra acabada.

Estou certo, porém, que todos entenderão que aqui mencione o nome do Prof. Paulo Reis Vieira que de forma superior soube desempenhar o seu papel de Director de Estudos e a Cláudia que tão esforçada e briosamente elaborou o processamento de texto.

OBSERVAÇÃO

O autor, por razões diversas, optou em seguir no texto que se segue as regras gramaticais actualmente em uso no seu país, Portugal.

As diferenças existentes não tornam o texto ininteligível para qualquer brasileiro; no entanto, e por eventuais dificuldades que possam surgir, solicita-se a melhor compreensão.

CAPITULO I

AS RAZÕES DE UM TEMA

1. AS RAZÕES DE UM TEMA

Dizer que desde há muito tempo se faz sentir com premência a necessidade de rever e redimensionar todo o sistema administrativo português, é cair num lugar comum. Nem por isso, no entanto, deixa o assunto de ser actual, preocupante e motivador para todos aqueles que, directa ou indirectamente, se vêem embrenhados nessa engrenagem complexa, multiforme e, eventualmente, superdimensionada para os reais objectivos que concretiza.

Se incrédulos houvesse sobre essa necessidade bastaria, para que se dissipassem todas as dúvidas:

1º) ler os discursos de posse dos diversos governantes que passaram pelo sector, analisar decretos e mais decretos que foram sendo publicados numa autêntica corrida contra o tempo, atentar na introdução de programas que muitas vezes não mais são do que roupas de um figurino que tinha toda uma outra estrutura óssea e outras realidades circundantes; ou seja: tratava-se de programas apressadamente transplantados, por cópia, para o caso português, sem um profundo diagnóstico e um planeamento adequado daquilo que nos convém e daquilo que será apropriado a uma cultura que nos pertence (e que nem é boa nem é má considerada de per se) e com a qual teremos necessariamente de conviver.

2º) Ouvir os usuários do sistema, bem como os próprios funcionários: logo constataríamos todo um manancial de queixumes, lamentações e interrogações.

Não será, até, despropositado perguntarmo-nos porque é que se fala tanto na necessidade imperiosa de concretizar toda uma

reforma administrativa. Por outras palavras: antes de nos questionarmos que reforma, talvez fosse interessante fazer um esforço quase que psicanalítico no sentido de saber o porquê de tanta preocupação.

É claro que não vamos aqui entrar em muitos pormenores. De qualquer dos modos, e se pretendessemos exercer um pouco de espírito crítico, veríamos que não raras vezes o fim último não será necessariamente servir a **res publica**, os interesses da comunidade nacional mas, isso sim, motivos políticos no seu sentido restrito, defesa de interesses de classe, satisfação individual duns quantos, maquiavelismos partidários e propósitos mesquinhos de sobrevivência pessoal doutros tantos.

E é nesta lufa-lufa, nesta dialéctica do entrançado dos relacionamentos sócio-políticos-partidários, nestas contradições e ambiguidades conjunturais, que vão aparecendo "pacotes legislativos" que sempre se apresentam como a pedra filosofal, o toque mágico, o unguento miraculoso para todos os males.

Mas, passada a fase emotiva da fecundação intelectual, que podemos observar? Realizações concretas? Melhorias, pelo menos parciais, no sistema? Empolgamento de centenas de milhares de servidores públicos? Maior satisfação estampada no rosto dos usuários?

Infelizmente não. Diríamos, sem pretender carregar demasiadamente nas tintas, que a frustração e a incredulidade estão patentes no semblante de todos: de servidores e de usuários; que a descrença é generalizada; que o ar de troça e de desconfiança logo aparece quando, mais uma vez, se ouve falar de novos planos modernizadores. A ineficiência e a ineficácia campeiam e impõem as suas regras descaradamente, sem pejo; as vontades individuais encontram-se de braços cruzados e, de quando em vez, movimentam-se mais por acomodação e adaptação natural do que por iniciativa, querer próprio ou desejo de mudança.

Tem faltado uma estratégia globalizante, dimensionada no tempo e assente em premissas sólidas, que sobreviva às contínuas mudanças no comando do aparelho do Estado. O imediatismo sempre tem sufocado o médio e o longo prazo. De certa maneira, até

compreensivelmente: o homem político, que "vendeu" esta ou aquela ideia ao eleitorado, sabe que tem de travar uma luta titânica contra o tempo: a sua sobrevivência política e a sua imagem pessoal dependem, em grande parte, do *hic et hunc*, do "imediatamente já"; assim sendo, ele vai direccionar todos os seus esforços para operacionalizar obras de fachada que mereçam destaque de primeira página nos órgãos de comunicação social.

A moral da história, porém, apresenta-se nua e crua: eventualmente o homem político até venceu a sua luta, até subiu na escala do mérito partidário mas, pelo contrário, o serviço público nada ganhou e, quase sempre, perdeu mais uma oportunidade de se reabilitar, de se modernizar e ganhar novos contornos na sua eficiência, eficácia e efectividade.

O cenário é de improvisação, "voluntarismo", escapismos, medidas desconexas e até contraditórias, ambiguidades castradoras. E cada vez mais se contribui para o **fortalecimento** desse monstro horrendo e autofágico - a burocracia - que vai crescendo num ritmo anormal valendo-se do consumo das suas próprias entranhas.

Paralelamente, assiste-se a um crescimento da legislação, com efeitos negativos evidentes, que mais não faz do que pretender tapar o sol com uma peneira. A partir daí temos papelório, criação de grupos de trabalho para descobrir o há muito já descoberto, novos serviços que mais não são do que partos difíceis de fusões de outros antigos com todos os seus vícios; justaposição de actividades, irresponsabilidade, numa palavra, tudo acontece menos aquilo que efectivamente deveria acontecer.

Fundamentalmente, parece-nos, não têm sido questionadas as respostas adequadas para algumas premissas básicas: o que é e o que deveria ser a administração pública portuguesa? Para que serve e para que deveria servir? A quem serve? A quem deveria servir? Que disponibilidades tem no seu bojo? Que recursos pode manusear? Quais os caminhos para o futuro?

E, muito importante: sucessivamente, e duma maneira abusiva e displicente, tem-se negligenciado o factor humano; diríamos mesmo que nem sequer os primeiros passos foram dados neste domínio: nem Taylor chegou ainda à administração pública portuguesa. Funciona-

-se , também neste campo, com base num empirismo conservador, nos malabarismos momentâneos, nos equilíbrios acrobáticos, no "faz de conta".

E não será, perguntamo-nos, que todo um processo de reconversão e modernização do aparelho do Estado terá que começar precisamente por aí, ou seja, pelo próprio homem-trabalhador-público? E assim sendo, mais afirmamos que todo o processo terá que ser visto sem falsos paternalismos, sem contradições existenciais, sem ambivalências e revanchismos aniquiladores mas, isso sim, o mesmo terá que ser apoiado nos princípios solidamente demonstrados, nas necessidades reais e efectivas da sociedade circundante. Em suma: a problemática dos Recursos Humanos terá que ser vista e fecundada partindo-se duma filosofia do homem consentânea com a realidade portuguesa e da qual não nos podemos nem devemos envergonhar. Não fazê-lo será negar toda a nossa identidade de povo secular.

Só assim, pensamos, se poderá caminhar para a fusão dos interesses do servidor público, do usuário e do Estado, ou seja, da sociedade como um todo; só assim, afirmamos, se poderá construir uma nova imagem e uma nova circunstância que reabilite esse mesmo servidor como ser individual, social e em busca da totalidade na sua actividade profissional; só assim, sentimos, se poderá pôr fim a todo um conjunto de premissas anacrónicas e paralisantes que apresentam o funcionário público como alguém que não sabe ser mais nada, como alguém que nasceu com fobia ao trabalho e que só consegue, numa atitude sado-masoquista, complicar a vida dos outros quer manuseando um carimbo, quer bramindo a força duma lei qualquer.

Aqui chegados, não temos dúvidas, será possível à administração pública portuguesa dar passos seguros tendo em vista a resolução da sua mais profunda contradição: **nem ser administração nem ser pública.**

Depois, calma mas firmemente, poderá pensar-se em aí introduzir valores próprios duma sociedade industrial e, até, projectá-la para a realidade pós-industrial que já está patente em países de quem tentamos sofregamente absorver e/ou copiar tantas

coisas que, por serem desatempadas, nos parecem como espúrias e, conseqüentemente, são rejeitadas.

Então, e finalmente, não mais poderemos considerar inglórios os esforços de alguns abnegados servidores que nunca regatearam empenho e dedicação para enfrentar responsabilidades cada vez maiores e mais numerosas e, como tal, se embrenharam nos métodos de gestão moderna mas que, quase sempre, eram vistos como incompatíveis com os princípios, atitudes e valores duma consciência organizacional do antanho e que, para mal de todos, ainda dita as suas leis. Concomitantemente, estamos certos, a sociedade saberá reconhecer esse esforço, saberá separar o trigo do joio e, então, não mais se recusará a proporcionar aos negócios da coisa pública os recursos humanos e materiais necessários para concretizar os seus objectivos.

Mas, pergunta-se, como se poderá operacionalizar tal transformação?

Claro está que o problema é demasiadamente complexo para poder ser visto, apresentado e pretensamente solucionado como algo que pode acontecer do hoje para o amanhã. Todo um longo caminho terá que ser percorrido. E mais: não é pegando tão somente numa das diversas pontas do problema que encontraremos o caminho adequado. Pelo contrário. Há que assumir que estamos numa encruzilhada, que o assunto é multifacetado e, assim sendo, teremos que tanger simultaneamente, e numa visão sistemática, os diversos aspectos da questão.

Estamos convictos, porém, que sem uma compreensão profunda e realista do factor humano não poderá ser coroada de êxito qualquer tentativa de renovação do aparelho administrativo do Estado. Mas a verdade manda que se afirme: muito pouco se tem feito neste campo. E, às vezes, o pouco que se tem feito não surtiu os resultados esperados, ou até foram contraditórios, por se tratar de medidas isoladas e desconexas. Incompreensivelmente, porém, se atentarmos naquilo que têm sido os avanços do conhecimento sobre o tema; manifestamente compreensível, no entanto, se nos detivermos reflexivamente sobre a filosofia subjacente à práxis dos dirigentes. Além do mais, também, há uma falta de conhecimentos e

tradição nesta área do saber que faz com que se continue a actuar empiricamente. Infelizmente.

Redimensionando o homem que labuta nas repartições, atribuindo-lhe a dignidade devida, respeitando-o na sua integridade e gerindo-o como um ser que busca a sua totalidade, estamos certos que se encontrará toda uma nova ambiência que irá impulsionar quase que naturalmente a administração pública portuguesa para novos e promissores rumos. Deste modo, pelo menos esse é o nosso desejo, o servidor público deixará de ser um "epifenómeno" na realidade gerencial do dia-a-dia, para se transformar numa base sólida de desenvolvimento.

2. OBJECTIVOS

2.1. OBJECTIVO GERAL

É nosso propósito fundamental proceder a todo um processo de reflexão sobre o papel actual e potencial dos Recursos Humanos na administração pública portuguesa; analisaremos como os RH se vêem e como são vistos; apresentaremos referenciais sobre a sua quantidade e qualidade; faremos projecções tendo em vista a necessidade do país embarcar definitivamente na locomotiva do progresso, do desenvolvimento e do bem estar social compatível com um "Portugal na CEE" quase nos finais do século XX. Pretendemos, além do mais, proporcionar instrumentos capazes, a nível teórico e não só, de capacitarem eventuais interessados para uma discussão profunda e profíqua sobre os RH em Portugal.

2.2. OBJECTIVOS ESPECIFICOS

. Elaborar todo um corpo teórico-expositivo de índole pedagógico-didáctica que sirva de possível guia/orientação para o funcionário público português, em geral, e para as chefias e dirigentes, em particular;

- . Tentar situar o actual estágio da política dos RH na administração pública portuguesa num contínuo analítico que se estenderá entre uma administração primitiva (concentrada) e uma administração muito avançada (difractada);
- . Analisar na globalidade, as principais iniciativas levadas a cabo pelo Governo, desde 25 de Abril de 1974, para efectivamente renovar, redimensionar e revalorizar o factor humano na administração;
- . Fazer um levantamento, também desde 1974, do pensamento dos dirigentes (políticos, partidários e sindicais), bem como da opinião pública, sobre o desempenho e papel dos serviços públicos e dos trabalhadores que aí labutam;
- . Identificar dilemas, estrangulamentos e, até, contradições da área de RH na administração pública portuguesa;
- . Propôr todo um conjunto de orientações estratégicas que possam fortalecer os RH como um factor primordial e imprescindível na modernização, aperfeiçoamento e efectividade da administração, em particular, e da sociedade lusa, em geral, numa perspectiva de adequação às necessidades do país;
- . Colocar em questão certos valores, atitudes e comportamentos anquilosantes sobre o papel do funcionário e do serviço público, que muitas vezes nada mais fazem do que servirem de justificativa para toda uma inércia factual e darem cobertura, até, à inépcia e despreparo de governantes e dirigentes;
- . Lançar uma pedra no charco do marasmo do profissional de RH ao serviço do Estado no sentido de o fazer acreditar nas suas potencialidades, de se arriscar a uma atitude crítica, reflexiva, construtiva e empenhada num processo de corresponsabilidade com a sociedade portuguesa: a alienação em relação àquilo que se passa à sua volta só o paralisará e o levará para um beco sem saída.

3. JUSTIFICATIVA E RELEVANCIA DE UMA ESCOLHA

Se atentarmos no discurso e no procedimento daqueles que têm tido a responsabilidade e o privilégio de direccionar os caminhos

da administração pública portuguesa e do papel dos RH nesse contexto, poderemos concluir que ele se expande, via regra, valorizando duas perspectivas de sinais contrários e contraditórios. Assim:

. **sinais positivos:** podem ser encontrados na valorização legal da imparcialidade, igualdade e equidade no processo de selecção e recrutamento; quando se garante e incentiva a formação como investimento duplamente útil para o indivíduo e para a organização; no momento em que se reafirma o processo de negociação colectiva; quando se justifica a necessidade de formalizar e operacionalizar toda uma sistemática de promoções; enfim, em tudo aquilo que garante a dignidade do funcionário como pessoa total e como cidadão.

. **sinais negativos:** não raras vezes assistimos a um intenso propagandear de uma imagem negativa do funcionário e do serviço público e que, frequentemente, são apresentados como "bodes expiatórios" para uma quantidade de males que afligem a sociedade portuguesa; na prática assistimos a um descuido e desleixo sistemático pelo lado humano e profissional do funcionário, esquece-se que ele tem direito legal a concursos atempados, não se notam quaisquer iniciativas estruturais para o valorizar funcionalmente, permite-se que trabalhe em condições aviltantes, olha-se para o desenvolvimento como um luxo dispensável. Em suma: esquece-se com demasiada frequência o valor fundamental do homem-trabalhador na consecução dos objectivos (quando eles existem) que se pretendem alcançar.

Esta ambivalência e ambiguidade de comportamentos não pode, naturalmente, desembocar em resultados felizes. Pelo contrário. A

angústia para alguns (aqueles que teimosamente se recusam a considerarem-se inúteis), o desinteresse para outros (aqueles que já cansaram de acreditar), a irresponsabilidade para uns tantos (aqueles que nunca se questionaram), conduzem o funcionário público a um círculo vicioso que a nada conduz, ou melhor, que conduz ao nihilismo obstaculizante.

Além do mais é notoriamente sabido que em tempos de vacas magras (e são-no os dias que vivemos) a área de RH é sempre a mais sacrificada - numa visão pré Taylorista, diga-se. A verdade, porém, é que com esse tipo de medidas consegue-se, quando muito, precárias condições desafogantes a curto prazo mas, por outro lado, compromete-se o futuro. Diríamos, de uma forma impressionística, que a estratégia adequada é invertida e, como tal, aparece-nos às avessas mostrando a enormidade das suas entranhas.

Tal acontece, pelo menos assim o pensamos, por desconhecimento e ignorância da ciência administrativa e, não raras vezes, o que é bem pior, pela certeza fundada (ou melhor: infundada) num pseudo conhecimento das características, proporções e natureza dos RH. E também, porque não dizê-lo, por uma primária altivez e falta de consideração em relação aos trabalhadores quer perspectivados como recursos quer como pessoas.

Será que este quadro poderá coexistir com uma necessidade publicamente expressa e nacionalmente reconhecida de modernização e avanço do país? É óbvio que não.

Com Matsushita diríamos que "é preciso fazer o homem antes de fazer o produto".¹ Por outras palavras: temos que pensar no homem, modificá-lo se necessário, antes de planearmos toda uma quantidade de medidas objectivas e substantivas para a administração portuguesa considerada como um todo. O funcionário burocrata terá, necessariamente, que começar a entender que as transformações ocorridas na sociedade implicam alterações ao seu

¹ NOGARE, Pedro Dalle. HUMANISMOS E ANTI-HUMANISMOS - INTRODUÇÃO A ANTROPOLOGIA FILOSOFICA. Petropólis, Vozes, 1985, p. 476.

modus vivendi que vão muito além de algumas modificações nas instalações ou de algumas práticas diárias que pouco a pouco vão sendo confirmadas ou substituídas. Não mais pode simplesmente continuar a fazer como nos "velhos tempos".

Há que reconstruir uma enorme quantidade de realidades vivenciais; mais: há que ter a coragem de "destruir" muitos mitos e "verdades" do senso comum administrativo (não necessariamente de bom senso) para que sobre os escombros, se for o caso, aí construir algo mais ágil, flexível, manuseável, operacional e operante de modo a que esse "algo" corresponda às solicitações duma época e dum ambiente prenhe de incertezas, imprevistos, acelerações abruptas e até impensadas, dificuldades de toda a espécie que caracterizam os tempos que correm.

Não tem outra intenção a elaboração desta monografia agora proposta que não seja a de, com a medida das nossas forças e fraquezas, dar um contributo honesto, despretensioso mas comprometido, para que se possa ir construindo um pensamento mais profíquo sobre os RH, a partir dum diagnóstico realístico da situação.

Se as intenções forem concretizadas - e nada nos diz que não serão - tal significará o culminar de todo um esforço de aprendizagem para o mestrando e, também, a oportunidade de novas informações e reflexões para outros profissionais ligados, duma maneira ou de outra, à área de RH e que, numa atitude responsável, não pretendem ser viajantes dum barco ao sabor das ondas mesmo que se encontrem na crista das mesmas. Se deste esforço resultar uma medida concreta que seja para a melhoria da eficiência, eficácia e efectividade dos RH na administração pública portuguesa, sentir-nos-emos compensados.

4. REFERENCIAL TEORICO

Há um ditado português bem popular que, embora possa ter várias versões, é normalmente expresso da seguinte maneira quando alguém pretende "fazer o impossível", demonstrar o indemonstrável

ou, até, convencer alguém usando argumentos pouco verosímeis: "isso é a mesma coisa que meter a Rua do Carmo no Beco da Betesga". Ou seja: não se pode ir contra a ordem natural das coisas, não se pode tapar o sol com uma peneira, não se pode nem se deve pretender ludibriar a realidade.

Nós pretendemos com o desenvolvimento desta monografia fazer um trabalho pioneiro para o país em que nascemos e habitamos. Trabalho esse que será abrangente (eventualmente até poderá ser considerado demasiadamente ambicioso) mas que nos permitirá produzir algo que venha a ter uma importância prática e pragmática.

Será, então, que poderemos "encaixar" esta nossa tarefa num determinado modelo ou que poderemos usar um referencial teórico mais ou menos em exclusividade?

Pensamos que não. Se assim não pensássemos lá estaríamos a meter a Rua do Carmo no Beco da Betesga. Além do mais compartilhamos daquele pressuposto administrativo que afirma que não há uma melhor maneira de organizar,¹ de decidir ou de gerir recursos humanos. O homem, por definição e por natureza, é diferente: é um eu distinto do outro e fazer generalizações significa, não raras vezes, cair em simplificações grosseiras que só servem e contribuem para desacreditar, no caso concreto, o administrador e a administração.

Não pretendemos apresentar receitas mais ou menos milagrosas para os males, e não são poucos, que afligem as organizações públicas portuguesas - nem mesmo que essas receitas tenham a rotulá-las um ar de modernismo refrescante ou de "academismo de ponta". E não o faremos por razões várias: quer porque a diversidade de situações impõe que assim seja, quer porque o ser humano não cabe em camisas de força pré-moldadas e, também, porque nos recusamos terminantemente e pôr em dúvida a capacidade intelectual das chefias e dirigentes a exercerem funções neste

¹ LAURENCE, Paul R. e LORSCH, Jay. O DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES: DIAGNOSTICO E ACÇÃO. São Paulo, Edgard Blucher, 1979, p. 3

contexto: eles saberão, não temos dúvidas, perante um caso concreto, escolher o melhor antídoto desde que tenham à sua disposição um conjunto de informações que lhes permita fazer um diagnóstico adequado e, conseqüentemente, levar a bom porto a implementação da acção apropriada.

"Não se deve nunca depender de um só remédio, porque as circunstâncias muitas vezes excluem um remédio mas permitem outros. Se se pode considerar uma diversidade de métodos para cada problema, é amiúde possível seleccionar um método que seja o melhor adaptado à necessidades dos indivíduos".¹

Perante a incerteza (pensamos que indiscutível) da individualidade e multidimensionalidade do ser humano, e conseqüentemente de qualquer trabalhador na organização, bem como à enormidade de variáveis que influenciam o seu comportamento, não nos parece apropriado ceder à tentação de optar por este ou por aquele "approach", mesmo que, conforme dissemos, tal possa parecer vanguardismo em administração. Não significa isto, porém, que nos fiquemos pela apresentação duma dada massa de conhecimentos e informações de forma a-crítica.

Nada disso. Pretendemos, isso sim, ser críticos sem ser dogmáticos. Por outras palavras: "nossa formulação básica é que a acção humana é proveniente da interacção do (1) indivíduo, que traz aspirações, padrões e conhecimentos ou crenças sobre causação; e da (2) situação, que apresenta oportunidades e coacções".²

Resumindo: não nos preocupa, essencialmente, traçar previamente um trilho que nos leve a caminhar em determinado sentido, obrigatoriamente, e em linha recta, mesmo que de olhos vendados. Aliás, não raras vezes, o ziguezaguear pode ser o melhor roteiro para quem pretende evitar possíveis precalços, acidentes de percurso e precipícios.

¹ MAIER, Norman. PSICOLOGIA INDUSTRIAL. Madrid, Rialp. 1966, p. 144

² THOMPSON, James. DINAMICA ORGANIZACIONAL - FUNDAMENTOS SOCIOLOGICOS DA TEORIA ADMINISTRATIVA. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976, p. 125.

Mais do que caminhar em linha recta procuraremos embrenhar-nos na realidade, compreendê-la e dá-la a compreender aos outros mesmo que para tal possam ser usados diversos referenciais teóricos. Quem disse, perguntamos, que na mesma realidade e circunstância organizacional não possam simultaneamente ser usados "inputs" de Taylor, Fayol, McGregor, Toffler, Ouchi e Iacocca? Quem proíbe que simultaneamente se seja pela teoria dos sistemas e pela contingência, por uma racionalidade estrutural ou por uma intuição criadora?

Fundamentalmente, diríamos, tudo faremos para possibilitar uma associação óptima entre o espírito apolíneo tão característico da cultura clássica e o sentir dionisiaco que sempre impele o homem para novas vivências e experiências existenciais.

No que concerne à tentativa de situar o actual estágio da administração pública portuguesa e dos recursos humanos aí existentes num continuum analítico que vai desde uma administração primitiva (concentrada) a uma administração muito avançada (difractada) usaremos o referencial teórico fornecido por Fred Riggs em suas obras fundamentais.¹

Tal interesse e posicionamento advém do facto de não raras vezes nos interrogarmos acerca das razões do fracasso, total ou parcial, da administração pública do meu país e, por extensão, de outros países considerados em vias de desenvolvimento. Perguntava-me se seriam os programas que estariam errados, se as pessoas não eram suficientemente capazes ou se, fatidicamente, teríamos que carregar com o fardo mitológico de Sísifo de, num vai-vém contínuo, estar sempre à espera e à procura da nova teoria, do novo "milagre" para aplicar à organização. E depois, bom, depois seria esperar angustiosamente para que os resultados aparecessem clarividentes e promissores.

¹ RIGGS, Fred. W. ADMINISTRAÇÃO NOS PAISES EM DESENVOLVIMENTO - A TEORIA DO MODELO PRISMÁTICO. Rio de Janeiro, FGV, 1968.

No entanto, os factos aí estavam. Além do entusiasmo inicial, da publicação do decreto, de se terem feito gastos estratégicos... os resultados eram praticamente nulos. A montanha, mais uma vez, tinha parido um rato. E o ciclo reinicia-se, hoje e sempre, com o seu cerimonial de esperança.

Até quando?

Riggs entusiasmou-nos. Julgamos que toca com o dedo na ferida de muitas maleitas em causa. Mas será que se trata de mais um modelo e nada mais?

Assim não pensamos.

Acentue-se, também, que o modelo é contagiante: catapulta o leitor para o aprofundamento das variáveis aí analisadas.

E assim sendo não há terminologia que se torne fastidiosa ou dificultadora, não há obstáculos que não se vençam. E tal acontece porque à medida que se vai analisando a obra de Riggs, vê-se cada vez mais nitidamente o nosso país radiografado, a "nossa" administração pública, o "meu" desempenho, o "meu" interesse, o "meu" posicionamento no subsistema administrativo.

Poder-se-á perguntar se é razoável "fabricarem-se" mais modelos administrativos quando, efectivamente, a literatura da especialidade tem diversos à nossa disposição.

Pois bem. Riggs, como que antevendo esse tipo de questionamento afirma, justificando-se, que se tem escrito muito sobre administração, que têm sido construídos montes de modelos mas, a verdade, é que os existentes são improdutivos quando aplicados à administração pública das sociedades em desenvolvimento. É que a administração tem a sua "ecologia" e, como tal, não pode ser vista uniformemente de país para país. Há realidades muito próprias que têm de ser consideradas e esquecê-las ou ignorá-las é enterrar a cabeça na areia.

Partindo da premissa que um modelo é uma estrutura de símbolos e normas operacionais, entende-se perfeitamente que se o modelo é bem escolhido ajuda-nos a compreender o fenómeno a que é aplicado. Mas se, pelo contrário, é mal escolhido, leva a equívocos. E é o que tem acontecido quando se faz o transplante

dos modelos administrativos dos países desenvolvidos para os países em desenvolvimento.

Note-se, porém, que o modelo nunca é verdadeiro ou falso, intrinsecamente válido ou inválido. É, isso sim, aplicável ou não aplicável a um caso específico e numa situação determinada.

Riggs vai-nos apresentar um modelo construído a pensar explicitamente nas sociedades em transição, as sociedades em desenvolvimento.

Para melhor compreensão do assunto ele coloca esse modelo na fase intermédia que se verifica num continuum que vai desde o tradicional (concentrado) ao desenvolvido (difractado). Aí, então, encontramos o modelo prismático: pretende ser um arcabouço conceptual com uma entrada dupla de modo a permitir fazer a distinção entre "estruturas formais" e "estruturas efectivas", entre o que é idealmente prescrito e o que realmente ocorre.

Não nos custa admitir, por exemplo, que numa sociedade em transição se podem constatar a existência de factores e características típicas de sociedades do passado e outras identificadas como específicas de sociedades desenvolvidas. Esta é uma sociedade prismática e que tem como características fundamentais a superposição parcial, a heterogeneidade e o formalismo.

Quando nos debruçarmos especificamente sobre a última parte do trabalho ("A imagem do servidor e do serviço público português"), estamos a entrar, não temos dúvidas, num campo que, sem ser um pantanal de dificuldades inultrapassáveis, se apresentará bastante diluído, viscoso e, eventualmente, cheio de armadilhas que poderão ser fatais para conclusões que se pretendem correctas e honestas. Além do mais, estamos certos, correm-se riscos de profanar certos ídolos sagrados (estamos a pensar no sentido etimológico de ídolo, ou seja, algo que é criado pela imaginação) que foram resistindo às erosões do tempo. Os "guardiões dos templos" poderão sentir-se ofendidos, inquietos e preocupados com a possibilidade de que seja evidenciada a fragilidade dos pedestais de barro.

Neste aspecto uma dificuldade se coloca desde início e que não de fácil solução: o próprio conceito de imagem é escorregadio e embora autores diversos se tenham debruçado sobre o assunto ao longo dos séculos (lembremo-nos de Platão, por exemplo, com a sua alegoria da caverna) ainda hoje as discussões sobre a sua natureza, formação e "realidade" são acirradíssimas.

Com efeito, o conceito de imagem foi usado com muita frequência quer no ramo do saber filosófico quer no psicológico. "Na maior parte das vezes como cópia que um sujeito possui de um objecto externo. Embora as opiniões sobre o modo como se produz tal cópia, e ainda sobre a natureza da mesma, tenham variado muito ao longo das épocas, houve um pressuposto constante de quase todas as teorias sobre a imagem: a de que se trata de uma forma de realidade (interna) que pode ser contrastada com outra forma de realidade (externa)".¹

Sartre, e dentro das teorias fenomenológicas, apresenta, pelo menos assim o julgamos, um novo posicionamento sobre o assunto que além de inovador nos parece apropriado para levar a bom termo esta tarefa.²

O autor opõe-se radicalmente à concepção tradicional da imagem como "imagem-coisa" que reproduz no cérebro a "coisa-externa". Na sua opinião a imagem que se encontra presente na imaginação "é um acto sintético que une um saber concreto, que não tem carácter de imagem, a elementos mais propriamente representativos".³ A imagem não é, assim, algo "intermédio" entre o objecto e a consciência.

Resumindo: tal como Sartre consideramos que não existem imagens na consciência. Consideramos, isso sim, que a "imagem é um

¹ MORA, José Ferrater. "Imagem", in DICCIONARIO DE FILOSOFIA, Tomo I, Buenos Aires, Sudamerica, 1965.

² SARTRE, Jean Paul. A IMAGINAÇÃO. São Paulo, Difusão Europeia do Livro, 1967.

-----, L'IMAGINAIRE: PSYCHOLOGIE PHENOMENOLOGIQUE DE L'IMAGINATION. Paris, Gallimard, 1967.

³ SARTRE, Jean Paul. A IMAGINAÇÃO. São Paulo, Difusão Europeia do Livro, 1967, p. 19.

certo tipo de consciência. A imagem é um acto e não uma coisa. A imagem é a consciência de alguma coisa".¹

Nesse trilho nós procuraremos mostrar alguns aspectos fenomenológicos da realidade em estudo - a imagem do servidor e do serviço público português.

¹ Idem, p. 21.

CAPÍTULO II
AS ORGANIZAÇÕES

AS ORGANIZAÇÕES

1. A MODOS DE INTRODUÇÃO

Reflectamos um pouco e vejamos aquilo que nos rodeia. Dir-me-ão que, sem dificuldade, podem ser enumeradas uma infinidade de coisas. E assim é.

Vêem-se, por exemplo, pessoas apressadas dirigindo-se para o emprego, um sinaleiro que gesticula perante um trânsito imenso e casas em construção, bancos, hospitais, igrejas, prisões, conventos, telefones, táxis, vendedores e compradores, homens do fisco, aldrabões, acrobatas, pedintes, católicos resmungando orações, falsários, namorados apaixonados fazendo juras de amor, creches e lares da terceira idade, cinemas, cafés, restaurantes, casas de prostituição e tudo o mais que se queira.

Dir-me-ão, também, que não está a ser visto nada que os outros não possam ver. E assim é.

A verdade, porém, é que nos parece imprescindível mergulharmos um pouco para lá da casca exterior dos fenómenos. Se assim não fôr limitar-nos-emos a configurar mentalmente aquilo que parece e não obrigatoriamente aquilo que é. E quando tal acontece, mais tarde ou mais cedo, seremos apanhados pela rede de malha fina dos factos consumados. E depois restar-nos-á o tempo suficiente (ou insuficiente) para mandar uma gargalhada de desprezo aos deuses que não nos iluminaram às musas que não nos inspiraram ou aos pedagogos que nos proibiram de pensar diferente, de "dizer asneiras".

Dir-me-ão, agora, que não foi dita coisa com coisa, que nos limitamos a afirmar o já sabido, a falar do já falado. E assim é.

Mas vejamos. Já reflectiu, por exemplo, na sua incapacidade paleolítica quando visualizado individualmente? Já sentiu o desespero da incapacidade perante uma torneira que, uma vez aberta, em vez de fazer jorrar água se limita, numa atitude filosófica de introspecção, a fazer ouvir os ruídos que lhe vão

nas entranhas? Não é verdade que incapacitado de um escanhoar refrescante e dum duche bem saboroso você sente o seu dia estragado?

E mais. Imagine uma competição de futebol em que está inserido o clube da sua predilecção. Aproxima-se a hora e lá vai controlando os movimentos para que possa assistir ao espectáculo há tanto tempo esperado. Mas, e há sempre um mas, na hora fatal há uma falha inexplicável de energia que abrange todo o seu bairro. Como reage?

De exemplo em exemplo poderíamos caminhar até onde a imaginação e a realidade o permitissem. Não o faremos porque, temos a certeza, já entendeu que hoje, e mais do que nunca, o homem é um **ser organizacional**, totalmente embrenhado na racionalidade de regulamentos específicos à miríade de organizações em que, mais ou menos directamente, está inserido.

E, repare-se, tal acontece para que o homem seja mais homem, para que se liberte da preocupação atrofiante de tudo fazer por si só, de "manufacturar" o seu dia-a-dia, de poder gozar com o máximo de proveito a primavera que a vida lhe proporciona.

No entanto nem sempre assim foi. Os antepassados remotos dos nossos antepassados aprenderam primariamente a serem sociáveis e sociais e só bastante mais tarde viram as vantagens de criarem organizações. E estas apareceram, provavelmente, naquelas áreas que pela sua natureza, grandiosidade ou especificidade, obrigavam a uma cooperação e entre-ajuda de todos os membros de um determinado aglomerado populacional: a defesa, o culto religioso, a justiça.

E com o decorrer dos tempos foram aumentando, até aos nossos dias, o tipo e o número de organizações a que qualquer cidadão, mais directa ou indirectamente, está relacionado.

Diríamos, até, que concomitantemente com o movimento que levou à especialização e parcialização do trabalho se assistiu a um "especializar" das organizações. A velha e aglutinadora "botica" da aldeia foi dando lugar, progressivamente, a outras lojas mais especializadas e mais em conformidade com as apetências

e necessidades do homem moderno. E repare-se que o hiper-mercado não é uma contradição daquilo que afirmamos: ele representa tão somente um conjunto organizado de várias lojas sem vidro e sem paredes a limitarem-nas interiormente.

Pode perguntar-se, agora, se este crescimento e desenvolvimento das organizações representou ou representa uma vantagem real para o homem que vive o seu dia-a-dia.

Talvez não seja aconselhável dar uma resposta tipo "sim" ou "não"; pelo contrário parece-nos ser aconselhável dar uma resposta, que se espraia ao longo de todo este trabalho, do género "sim, mas...".

E tal não significa cautelismo exagerado ou incapacidade para uma resposta definitiva. Significa, isso sim, uma posição fundamental que colhe o nosso inteiro merecimento: as organizações são instrumentos e as suas vantagens ou desvantagens, maior ou menor grau de utilidade, estão directa e proporcionalmente relacionadas com o uso que lhes é dado, com os objectivos para que estão vocacionadas e para a vivência que proporcionaram à sociedade.

As organizações, tal como a energia nuclear, não são boas nem são más consideradas abstractamente: ganham uma configuração, um carácter, uma alma e dimensão específica quando analisadas criteriosamente e individualmente.

Estará, assim, nas nossas mãos fazer com que esses instrumentos que o homem em algum momento necessitou criar se transformem em algo de vantajoso e significativo para todos e para cada um.

. Se tal for almejado, mesmo que numa infinitésima parte, daremos como bem empregue o tempo que negamos a uma existência de sol vestida e em que, aqui e acolá, nos fazemos acreditar como epicentro da realidade.

2. AFINAL, O QUE SÃO ORGANIZAÇÕES?

Como já afirmamos anteriormente o nosso dia-a-dia depende, em grande parte, das organizações. Vivemos, portanto, numa sociedade que se caracteriza por ser **organizada**, uma civilização que se manifesta numa plêiade de organizações. E estas aparecem, todos o aceitam, porque se assumem como a forma mais racional, económica e eficiente de agrupamento social.

"A organização cria um poderoso instrumento social, através da coordenação de grande número de acções humanas. Combina o pessoal e os recursos, ao reunir líderes, especialistas, operários, máquinas e matérias-primas. Ao mesmo tempo, avalia continuamente a sua realização e procura ajustar-se, a fim de atingir seus objectivos".¹

As organizações humanas representam, se quisermos, um elemento fundamental do tecido social. Elas existem para tudo e com tudo: desconheçê-las, ignorá-las na sua penetração no quotidiano de qualquer mortal, e não entendê-las no que concerne ao seu funcionamento é castrarmos um pedaço de todos nós. E ingloriamente.

"A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações.

Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações - o Estado - precisa de dar uma licença especial".²

Contraditoriamente, pelo menos assim o consideramos, muitas dessas organizações cresceram - e com argumentos eivados de racionalismos e objectividades - invertendo o seu fim último: em vez de servirem o homem e a sociedade, domina-os e,

¹ ETZIONI, Amitai. ORGANIZAÇÕES MODERNAS. São Paulo, Livraria Pioneira, 1973, p. 7.

² Idem.

consequentemente, leva esses mesmos homens a sentirem-se frustrados, espoliados e alienados.

Sumariamente poderíamos afirmar que as organizações que se caracterizam por:¹

- . divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades de comunicação, tendo em vista a realização de objectivos específicos;

- . presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços concentrados da organização e os dirige até seus fins;

- . substituição de pessoal, ou seja, as pessoas que não satisfazem podem ser dispensadas e as suas tarefas atribuídas a outras potencialmente mais capazes.

Numa tentativa de sumariar a opinião de alguns autores apontaremos algumas definições que, mais não sendo, poderão ter a virtude de agrupar algumas ideias porventura soltas.²

Assim, Pfiffner e Sherwood são de opinião que as organizações são um tipo de associação em que os indivíduos - em número tal que contactos pessoais se tornam difíceis de ocorrer - se dedicam a tarefas complexas as quais estão entre si relacionadas por um consistente e sistemático estabelecimento e consecução de objectivos, mutuamente aceites.

Já para Fayol, um dos patriarcas da Administração, "organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa".

Numa outra perspectiva orienta-se James Mooney ao afirmar que a "organização" é a forma que assume toda a associação humana para lograr um propósito comum".

Chester Bernard, tentando explicitar o que os autores

¹ CURY, António. ORGANIZAÇÕES E METODOS - UMA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL. São Paulo, Atlas, 1983, p. 74.

² Idem, ps. 80 e 81.

anteriores não explicitavam abre um pouco mais a sua perspectiva e afirma que a organização formal é um sistema de actividades ou de forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas, enquanto a organização informal é um agregado de contactos e interacções pessoais".

Sendo difícil, se não impossível, encontrar uma definição que garanta a totalidade do definido parece-nos que o conceito apresentado por Lawrence e Lorsch supera aqueles que transcrevemos e proporciona uma visão mais aproximada e dinâmica das organizações. Para esses autores uma organização é, basicamente, a "coordenação de diferentes actividades de contribuintes individuais com a finalidade de efectuar transacções planeadas com o ambiente".¹

Atente-se nos elementos fundamentais enunciados pelos autores:

- . actividades diversas
- . coordenação (existência de uma estrutura)
- . existência de pessoas
- . objectivos definidos
- . transacções planeadas com o ambiente.

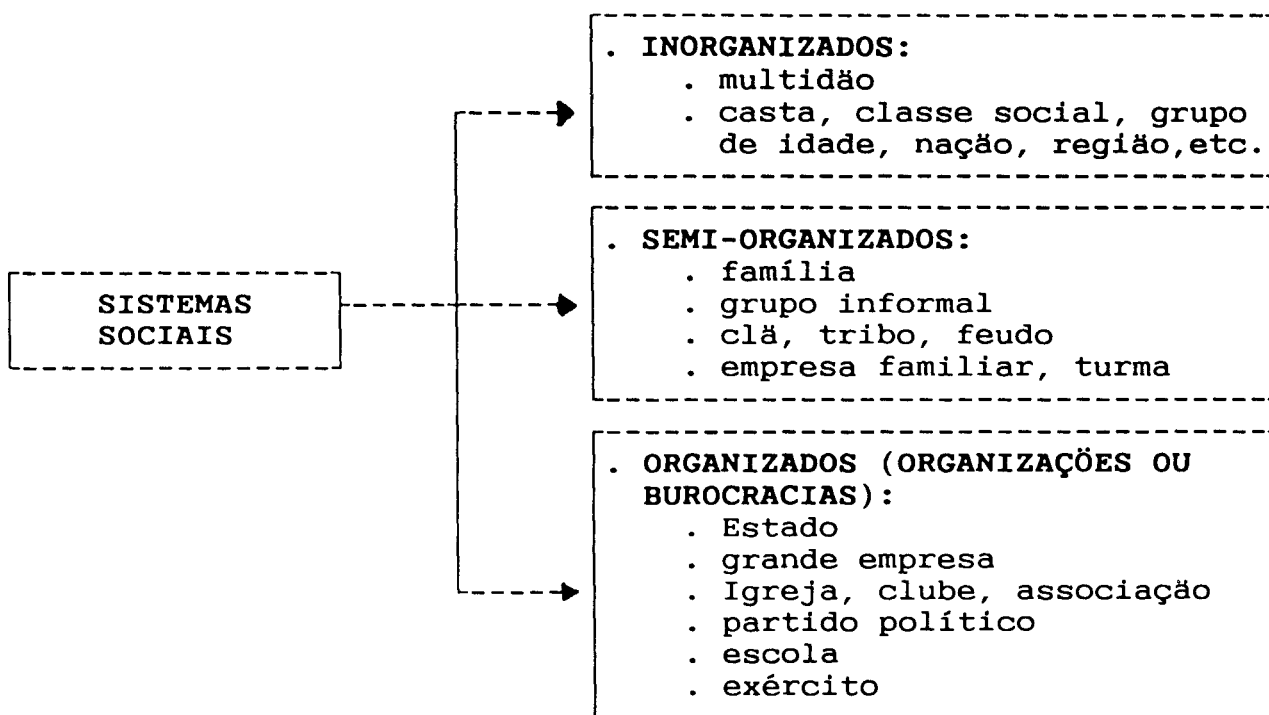
Em assim sendo podemos sintetizar algumas ideias básicas subjacentes ao conceito de organizações:

- . sistemas artificiais
- . resultantes de uma determinada situação social
- . influentes no meio ambiente circundante
- . possuidoras de objectivos específicos
- . adaptáveis

¹ LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. O DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES - DIAGNOSTICO E ACÇÃO. São Paulo, Editora Eduard Blücher, 1979, p. 12.

- . existência de divisões de trabalho, poder e responsabilidades
- . diversos graus de comunicação
- . existência e substituição de pessoal

Resulta claro, conforme já dissemos, que as organizações são uma invenção do ser humano para fazerem face às suas necessidades de gregário e social. É importante, assim, entendê-las no âmbito dos sistemas sociais existentes:¹



3. EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

"As primeiras formas organizadas de trabalho de que temos

¹ MOTTA, Fernando C. Prestes e PEREIRA, Luiz C. Bresser. INTRODUÇÃO A ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1980, p. 25.

notícias surgiram , provavelmente, com o povo de Karin Shan, quando este começou a cultivar trigo e cevada nativos e a domesticar carneiros e cães, iniciando a mudança que revolucionou o destino da humanidade, isto é, passando de uma sociedade de mera colecta de alimentos para a da sua produção. Isto ocorreu 9.000 a.c., na Mesopotâmia".¹

Claro está que muito antes - bem nos primórdios da humanidade - já o homem sentira necessidade de se unir aos outros homens para, numa mão cheia de congregação de esforços, garantir aquilo que individualmente jamais conseguiria. E compreensivelmente, como veremos.

Relatos existem que nos garantem uma estrutura complexa no seio de determinadas organizações ainda bastante primitivas. Se nos lembrarmos, por exemplo, da construção das pirâmides em que os faraós projectavam a sua imortalidade, da civilização Asteca ou Maia, das cidades e povoações pré-romanas e castrejas fácil nos será concluir que teve que haver todo um planeamento organizacional, um trabalho assente em estruturas apropriadas e uma coordenação de esforços que ainda hoje nos espanta.

Terá sido, no entanto, com dois tipos de organizações (instituições?) que foram dados os passos mais marcantes e decisivos no evoluir da sociedade organizada. Estamos-nos a referir concretamente à organização militar e à organização religiosa.

Por tentativa e erro, estamos certos, a humanidade foi garantindo o melhor funcionamento das suas organizações.

Santo Inácio de Loyola foi um dos primeiros autores a preocupar-se sistematicamente sobre o assunto. A este esforço, arriscamos a opinião, não terá sido alheio o seu conhecimento apropriado da estrutura militar e da vivência comunitária no seio

¹ GOMES, Jorge Fornari. "Comportamento Organizacional", in RAQ, Rio de Janeiro, 27(2): 30-35, abr.-jun., 1987.

de uma entidade artificial.

Estava-se longe, porém, da existência de modelos mais ou menos apropriados para garantir a consecução dos objectivos a que se propõem as organizações e fundamentar a gerência daqueles que em última instância se responsabilizam por tais resultados. Alguns séculos se passaram e factos relevantes como os descobrimentos Ibéricos, o avanço da ciência e tecnologia, o rebentar da Revolução Industrial, etc. - até que por finais do século XIX apareceram os primeiros homens, e que formaram escola, que se preocuparam profunda e criteriosamente com os problemas inerentes às organizações humanas. E tal tinha que acontecer: rapidamente a Revolução Industrial fez com que a sociedade se caracterizasse, entre outras coisas, pela proeminência das organizações.

Aqueles pensadores a que nos estávamos a referir são, como fácil se torna adivinhar, Max Weber, Taylor e Fayol: o primeiro preocupado essencialmente em descrever e entender a burocracia e os outros dois com a administração científica. Não demorou muito, depois, para que aparecessem outras escolas e movimentos: as "Relações Humanas", os modelos racionalistas, a teoria dos sistemas, os neo-clássicos, os estruturalistas, os comportamentalistas, os contingencialistas e toda uma gama de autores que, de uma maneira ou de outra lá se foram acasalando com rótulos existentes ou criando-os para si próprios.

"A crescente complexidade organizacional, colocando em risco a produtividade, associada à grande concorrência, foi a razão marcante para favorecer o surgimento das escolas de administração no início do nosso século. Desde então, os autores vêm desenvolvendo modelos explicativos para nos ajudarem a entender e lidar com as organizações e, para cada um deles, o seu modelo representa a chave para a eficiência e eficácia".¹

Não duvidamos que a posse de um modelo proporciona uma segurança e uma certeza considerável: ele representa como que uma rédea que possibilita o manuseamento das variáveis organizacionais e a previsão dos resultados e comportamentos. Por outro lado,

porém, essa rédea pode, embora paradoxalmente, prender aquele que a manipula a águas passadas, barrentas e demasiado paradas para fazer girar a roda dentada do progresso.

Mas expliquemo-nos.

Os modelos, bem como as teorias e princípios, aparecem num determinado momento histórico-cultural e representam um arquétipo cabível para conseguir uma resposta adequada num tempo e situação específica.

No entanto, e atendendo aos encantos com que nos embalam, podem ter a força da sereia em relação ao navegante: as consequências descobrem-se, quase sempre, contra o rochedo da realidade ou sobre os baixios de um porto assoreado pelas glórias e conquistas do passado. Os modelos não podem, assim, serem considerados como um pronto-a-vestir infinitamente elástico e adaptável a qualquer corpo organizacional mesmo que corcunda e acéfalo.

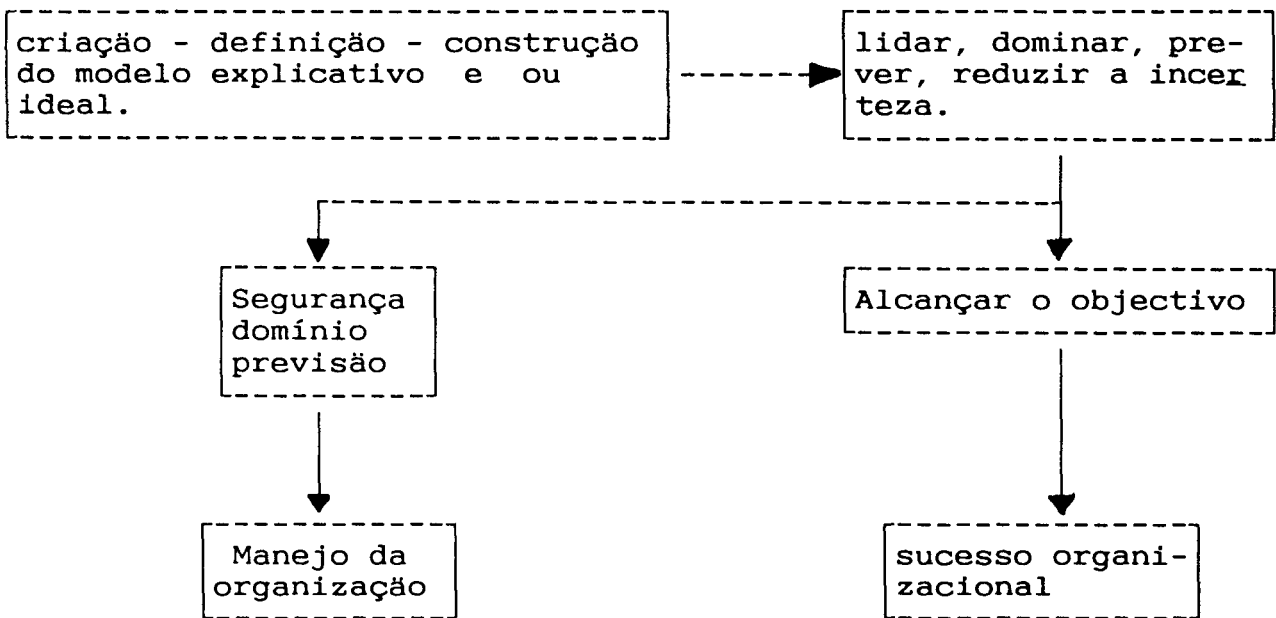
"A função dos modelos de organização e administração é criar uma configuração mental explícita e organizada, a partir da qual o administrador possa identificar, interpretar e intervir com eficácia sobre as variáveis que afectam mais decisivamente o comportamento das organizações".²

Se quiséssemos esquematizar um pouco aquilo que vimos dizendo, e ainda deitando mão do trabalho citado, poderíamos atentar no gráfico seguinte:

¹ LEO, Huberman, citado por Wilson Junior (in RAP, R⁹, 20(2): 71-89, abr.-jun., 1986) apresenta 4 fases na evolução das organizações:

- . sistema familiar; até princípios da I.M.
- . sistema de corporação; I.M. em geral
- . sistema doméstico: do séc. XVI ao XVIII
- . sistema fabril: do séc. XIX até aos nossos dias.

² Idem.



Convém que fique claro, também, que os "modismos" que continuamente saltam para a ribalta e para a mesa do administrador, a necessidade de encontrar pedras filosofais ou respostas para incapacidades diversas tem tido alguns efeitos nefastos que se enumeram:

- . esperanças desajustadas e frustrantes;
- . decalque de modelos - de forma apressada e irresponsável - sem um prévio diagnóstico da realidade organizacional e das virtualidades do modelo;
- . incompreensão e ansiedade a todos os níveis;
- . realce demasiado dado ao próprio modelo em vez de assentar baterias sobre os problemas sentidos;
- . transformação dos modelos em disparates envernizados com um ar intelectualóide e prensados por argumentos aparentemente lógicos;
- . descaracterização do "modus vivendi" organizacional sem a necessária preocupação com a garantia da sobrevivência;
- . a busca da novidade pela novidade.

Embora correndo o risco de sermos acusados de simplisticamente ecléticos ou defensores de um ecumenismo serôdio, estamos em crer que todas as teorias e modelos tem a sua verdade e tão somente a sua verdade.

Quer isto dizer que só será vantajoso para qualquer gestor possuir um conhecimento suficiente da evolução dos conceitos e teorias que no nosso século salpicaram a mesa dos estudiosos. Assim sendo não se admirará, por exemplo, ao constatar que algumas teorias e modelos apresentados como revolucionários e inovadores para o futuro que se apresenta, não representam mais que facetas já esquecidas ou negadas de autores do passado.

Acreditando que cada gestor tem uma maneira de ver a realidade circundante - que é sua e de que não se deve envergonhar - há que ajustar essa visão particular à realidade diagnosticada desta ou daquela organização concreta e, deste modo, todas as teorias, movimentos, escolas ou modelos podem representar um manancial de informações importantes. Para tanto bastará, criteriosamente, extirpar aquilo que não nos interessa ou convém e alimentar aquilo que nos pode ser útil. E, claro está, ter sempre aquele posicionamento que nos catapulta para o futuro sem esquecer as necessidades do presente ou os ensinamentos do passado.

"Para Braclenburg, por exemplo, o pensamento administrativo é um corpo de conhecimentos cujo progresso é quase sempre acumulativo e adaptativo: hiatos são preenchidos, deficiências corrigidas, novos conhecimentos são sistematicamente expandidos e passam a relacionar e complementar ideias ou lacunas existentes. O que se verifica é que a teoria administrativa acompanha com certo atraso a época e o pensamento dominante. As práticas e os conceitos de administração são profundamente influenciados pelas ideologias reinantes na sociedade mais ampla".¹

¹ CHIAVENATO, Idalberto. "Novas abordagens na teoria administrativa", in REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, Rio de Janeiro, 19(2); 27-42, abr.-jun., 1979.

Para tanto basta atentarmos nos grandes passos da ciência da administração:

. Taylor dá o primeiro pontapé-de-saída, formula uma teoria de sistema fechado e preocupa-se , basicamente, com os métodos e processos de trabalho do operário; estávamos, então, e compreensivelmente, perante uma visão microscópica da realidade circundante;

. Fayol raciocina em termos mais latos e abrangentes e preocupa-se em definir princípios prescritivos da organização formal;

. Mayo - os tempos também eram outros - faz uma verdadeira ecografia às organizações e apercebe-se duma componente importantíssima (para si a mais importante): a organização informal e o emaranhado intrincado das relações humanas;

. A visão estruturalista pretende ver a organização do lado de fora (para melhor se aperceber das verdadeiras realidades), abandona definitivamente a perspectiva do sistema fechado e lança-se (e lança as futuras análises) para a análise do sistema aberto: chama-se à atenção para as relações inter-organizacionais e para as relações preponderantes da organização com o seu meio ambiente circundante;

. A abordagem comportamental, como que assustada com a abstractificação do trabalhador, reabilita o conceito de homem e esbraceja pela implantação de estilos e sistemas de administração mais democráticos e consentâneos com uma nova geração que gritava por novos valores e referenciais;

. e, finalmente, a perspectiva sistémica reformula conceitos anteriores e burila-os dialecticamente; esse passo adiante é posteriormente ratificado e ampliado pela abordagem contingencial.

Mesmo sem termos pressas de concluir, diríamos que, tal como hoje é afirmado pela teoria da contingência:

. não há uma (e só uma) *melhor* maneira de administrar e de organizar;

. uma *determinada* maneira de organizar ou de administrar não é sempre igualmente eficaz;

. maneiras diferentes de organizar ou de administrar geram, provavelmente, resultados diferentes.

Há um ponto, porém, que nos parece vir cada vez mais a ganhar relevância no contexto destas mudanças e adaptações contínuas que vêm sofrendo as organizações. Referimo-nos concretamente ao recurso insubstituível e inestimável que representa o **trabalhador-como-homem-pensante**. E mais: como um ser total, totalizador e totalizante. E é ver, para que se acredite, como as empresas e países que já arrancaram definitivamente para a 4ª Revolução Industrial (ou para a fase pós-industrial, como nos parece mais correcto) tentam garantir o concurso das melhores "massas cinzentas". E estas, claro está, não se fazem em série, ora todas vermelhas, ora todas azuis, com uma composição praticamente idêntica. Sendo que rareiam no "mercado" assumem cada vez mais um valor e um "preço" típico de recurso muito escasso. E cada vez mais o será atendendo ao aumento vertiginoso de procura.

Todas as organizações, sejam elas quais forem, assentam nos seguintes pilares fundamentais:

. pessoas

- . tarefas
- . administração
- . meio ambiente.

Perdidos que foram os receios turbulentos do meio ambiente (representam mais uma oportunidade do que uma ameaça), dominadas as técnicas administrativas e definidas as tarefas - e isto hoje não se torna enigmático para quem quer que seja - restam as pessoas para efectivamente diferenciar as empresas e organizações. E entre as melhores salientar-se-ão aquelas que tiverem os recursos humanos mais preparados, capazes e expeditos. E aquelas que não conseguirem o seu contributo passarão a pertencer à lista enorme das organizações que não conseguiram entender as mudanças tecnológicas, o alvorecer e raiar de novos valores e as necessidades reais do meio ambiente.

3.1. A TEORIA CLASSICA

a) A ADMINISTRAÇÃO CIENTIFICA.

Tal como já foi afirmado anteriormente, aquilo que hoje sabemos ou julgamos saber sobre as organizações encontra-se disperso (ou recolhido) numa grande mancha de campos de saber que, de formas mais ou menos veladas ou decisivas, vão contribuir para uma grande torrente que é realidade da vida organizacional.

Com isto não pretendemos dizer, contudo, que a comunicação entre essa mancha dos campos de saber se processe de uma forma natural, com vantagens mútuas, com interesses que se entrelaçam num interesse último. Pelo contrário. Aqui, como noutros domínios, são mais os castelões do que os castelos e, como tal, peleja-se, não raras vezes, por belezas impensáveis e eternamente escondidas em véus encobridores de enormidades e rostos mutilados por cicatrizes dantescas. Taylor foi um daqueles homens que desafiou o

"status quo" vigente, deu um pontapé nas vírgulas, nos acentos e nos pensamentos que todos julgavam representações emanadas de arquétipos fundamentais de verdade e, corajosamente, afirmou a sua maneira de representar as aguarelas, mesmo que cinzentas à época, do mundo laboral (e que mundo sórdido e às vezes terrífico) do final do século XIX e princípios do século XX.

E sendo certo que não conseguiu desembaraçar-se duma visão um pedaço virada para dentro, para um umbigo de uma determinada realidade, que não ultrapassou uma visão singularmente economicista do homem-trabalhador (com todas as implicações reducionistas a que esta visão conduz), não nos podemos esquecer que este homem e investigador está para a Administração como Copérnico e Galileu estão para a ciência moderna. Analisá-lo pela perspectiva de um microscópio electrónico é desconhecer as capacidades dos microscópios rudimentares que tinham ao seu dispor.

Não pretendemos, note-se, beatificar os comportamentos e atitudes de Taylor; mas não pretendemos, também, crucificá-lo na cruz de certas realidades históricas só porque teve a capacidade de as descortinar; fazê-lo seria a mesma coisa que condenar à morte, por arremesso na cratera do vulcão, aquele cientista que o descobriu ou previu a sua erupção.

Desejando encontrar regras passíveis de generalizações úteis e pragmáticas o engenheiro Taylor - cujo saber foi conquistado pela prática de trabalhos bem sentidos na carne e nos ossos e posteriormente por um curso de engenharia que se afirmava prático e utilitário - alcançou um "fechamento conceitual" das organizações partindo do pressuposto que os objectivos estão claramente definidos e são, sem dúvidas, conhecidos, que as tarefas são sempre repetitivas e que os humanos são previsíveis nos seus comportamentos e modos de actuação.

Em suma: esta perspectiva - um modelo racional e fechado - afirma-se como detentora da capacidade de garantir um resultado global quase óptimo: todos os recursos poderão ser apropriados e a

distribuição destes pode ser adaptada ao plano-mestre. A partir daqui não admira que se afirme que os resultados são previsíveis.

Apoiando-nos na obra de A. Cury¹ podemos afirmar que os sistemas organizacionais fechados² têm as seguintes características fundamentais

- . estruturas burocráticas, detalhadas, permanentes e com minuciosa divisão do trabalho;
- . forte centralização do processo de tomada de decisões, geralmente afectas aos níveis superiores; pouca delegação;
- . predomínio da interacção vertical entre superior-subordinado;
- . a amplitude do controle do supervisor é relativamente estrita: confia-se, basicamente, nas regras e procedimentos formais;
- . ênfase exclusivamente individual;
- . hierarquia rígida;
- . todo o processo motivacional é perspectivado pela faceta economicista do comportamento humano;
- . ênfase nas actividades rotineiras, estáveis, normalizadas.

Com Beatriz Wahrlich apraz-nos afirmar que os autores pertencentes a esta escola (ou movimento) - e como engenheiros que eram - começam a olhar as organizações pela sua unidade fundamental (a função e o seu ocupante) e a partir daí vão construindo a sua estrutura até ao topo³; daí dizer-se , também,

¹ CURY, António. ORGANIZAÇÃO E METODOS - UMA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL. São Paulo, Ed. Atlas, 1983, p. 78.

² Alguns autores preferem chamar-lhes MECANICOS BUROCRATIZADOS.

³ WAHRLICH, Beatriz M. de Sousa. UMA ANALISE DAS TEORIAS DE ORGANIZAÇÃO. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 5ª edição, 1986.

que têm uma concepção da organização de baixo para cima.

Os seus focos de atenção reuniram-se, fundamentalmente,

- . na análise do trabalho a ser desenvolvido;
- . na tarefa a ser executada (subdividida em seus elementos básicos e construtivos);
- . nos movimentos necessários e imprescindíveis para executar essa tarefa;
- . no tempo dispendido para executar cada um desses movimentos.

A partir desta argamassa generalizam métodos aplicáveis a diversas situações muito mais que princípios. Digamos que se consideravam muito mais como obreiros da verdade do que teorizadores que deambulavam mentalmente à procura da verdade; por outras palavras: preocupavam-se em fornecer o bife mais do que apresentar a roda dos alimentos e falar de nutrição. Estávamos no século XIX, não o esqueçamos, e não assumir uma atitude pragmática nas organizações representava o mesmo que falar de perfumes Yves Saint Laurent aos habitantes de um subúrbio de S. Paulo ou da cidade do México.

Este movimento (tendo Taylor como patriarca e como discípulos e adeptos Gantt, Barth, Gilbreth, Ford e outros) depois de uma primária reacção contestatária, espalhou-se rapidamente pelos EUA e depois pela Europa.¹ Mesmo na União Soviética o movimento fez-se sentir por volta de 1935 com alguma intensidade e onde ficou conhecido como movimento stakhanovista.²

Toda esta valoração pragmática não significou, porém, o abandono puro e simples de metas e princípios avalizadores daquilo que se defendia para um dia-a-dia eficaz e rentável. O próprio Taylor defendia que a "administração científica" pressupunha e

¹ Henry Chatelier, A. Ibert, J.M. Lahy e J. Amar são aqui os mais dignos representantes.

² Idem, p. 10.

exigia uma revolução mental, tanto por parte da entidade empregadora como por parte dos trabalhadores e operários.

Ainda servindo-nos da obra que nos tem servido de apoio poderíamos apontar como sendo quatro os pressupostos básicos do pensamento de Taylor:

- . desenvolvimento de uma verdadeira ciência;
- . selecção científica do trabalhador;
- . educação e formação científicas do trabalhador;
- . cooperação íntima e cordial entre a administração e os trabalhadores.

A partir daí poderiam ser traçados os elementos essenciais da administração científica:

- . estudo do tempo;
- . supervisão funcional;
- . padronização de ferramentas e instrumentos;
- . sala de planeamento;
- . o princípio da excepção;
- . a utilização da régua de cálculo e instrumentos semelhantes, para economizar tempo;
- . fichas com instruções de serviço;
- . a ideia de tarefa, associada a grandes prémios pela sua execução eficiente;
- . gratificação diferencial;
- . sistemas mnemónicos para classificação de produtos manufacturados, bem como do material usado na manufactura;
- . sistema de delineamento da rotina do trabalho;
- . ajustável sistema de cálculo de custo, etc.

Concluindo: parece-nos ser de inegável importância histórica o contributo dado por Taylor e seus seguidores. Negá-lo será a mesma coisa que mandar para os arquivos balofos do passado a máquina a vapor só porque foi ultrapassada por certas tecnologias mais avançadas e hoje estamos na era da propulsão nuclear.

Aqui e acolá vemos alguém pegar numa ponta do pensamento da A.C., dissecá-la e, concludentemente, acusá-la dos maiores fantasmas e maquinações. Só que esses autores em fazendo-o estão-se a colocar, hoje, numa visão ainda mais mesquinha e microscópica do que aquela em que se colocou Taylor e os tayloristas.

Pena foi, no entanto, que fosse adoptada uma visão acentuadamente mecanicista e tivesse esquecido e ignorado o trabalhador como um ser social. Mas se assim não fosse, Taylor não marcaria uma época histórica: marcaria a história.

É que, como afirma Etzioni,¹ embora Taylor não o pensasse inicialmente, acabou por concentrar-se nas características físicas do corpo humano. E a verdade é que Taylor insistiu muitas vezes no facto do trabalho do homem não ser mais do que um acessório da máquina industrial. Não admira, assim, que os tayloristas, e o próprio Taylor, sempre se esforçassem por propagandear e provar que existia, sem excepção, uma maneira óptima de executar determinada tarefa. Então, afirmava-se, se a máquina conseguia isso mesmo porque não conseguiu-lo o ser humano?

Resta, no entanto, uma verdade incontestável: embora nos repugne acreditar que Taylor afirmasse que os indivíduos mais indicados para transportar barras de ferro seriam aqueles que fossem "estúpidos e fortes como um boi", a verdade é que muito do trabalho executado nos nossos dias é organizado e executado segundo os métodos e pressupostos defendidos pelo patriarca da administração - Frederick Winslow Taylor.

b) A ABORDAGEM ANATOMICA

Henri Fayol (1841-1925) nasceu em Constantinopla e faleceu em Paris e é um homem típico da Revolução Industrial. É por todos

¹ ETZIONI, Amitai. In op. cit.

considerado como o pai da abordagem anatômica.¹

Desde muito cedo Fayol assumiu funções de chefia e gerência numa empresa metalúrgica e carbonífera. Aos 47 anos de idade assumiu a Direcção da empresa em que sempre trabalhou: Compagnie Commantry Fourcham - Bault et Decazeville.

Não admira assim, e ao contrário de Taylor, que tenha olhado para as organizações com aquele olhar que é possibilitado a quem tem uma forte experiência de Direcção.

É interessante notar, até, que quando Fayol expôs pela primeira vez as suas ideias (em 1908) na Sociedade de Indústria Mineira já tinha quase 25 anos de experiência de alta direcção...

"A escola anatômica preocupa-se com a forma e a disposição organizacional e com as inter-relações estruturais das partes".²

. as seis funções básicas da empresa, segundo Fayol:

- . função técnica (produção de bens e serviços);
- . função comercial (compra, venda e permuta);
- . função financeira (procura e gestão de capitais);
- . função de segurança (protecção de pessoas e bens);
- . função contabilística (inventários, registos, balanços, custos e estatísticas).

. funções do gestor:

- . previsão;
- . organização;
- . comando;
- . coordenação;
- . controle.

¹ Urwick, Gulick e Mooney são outros três ilustres representantes desta abordagem.

² ETZIONI, Amitai. In. op. cit., p. 20.

3.2. O MOVIMENTO DAS RELAÇÕES HUMANAS

O movimento das Relações Humanas¹ apresenta-se como uma antítese da administração científica - pelo menos numa primeira leitura.

Entre alguns dos seus "pontos fortes" poderemos indicar:

- . acentua-se os elementos emocionais, não racionais, casuísticos e não planeados das organizações;
- . preocupa-se mais com a "alma" do que com o "corpo" das mesmas;
- . preocupa-se, e tira ilações, com as relações inter-pessoais e a valência gravitacional dos grupos;
- . a comunicação - como veículo imprescindível da vida formal e informal das organizações assume um papel relevante;
- . a participação dos trabalhadores na realidade profissional em que estão inseridos é apontada como solução para alguns males relacionados com o descontentamento, baixos índices de produtividade, absentismo, rotatividade de pessoal, etc.;
- . a liderança, definitivamente, passa para o centro das preocupações de todos;
- . o elemento humano assume um posicionamento de relevância, diríamos até de privilégio, e alerta-se constantemente para todo um conjunto de necessidades que se projectam para além das meramente económicas.

A partir daqui "descobriram-se" algumas verdades que até então eram impensáveis:²

- . a qualidade e quantidade produtiva de cada

¹ Autores existem que preferem a designação de Escola das Relações Humanas; independentemente de existirem argumentos que favoreçam uma ou outra designação julgamos mais conveniente a designação indicada.

² ETZIONI, Amitai. In op. cit.

trabalhador não é, fundamentalmente, determinada pela sua capacidade muscular (como pensava Taylor) mas, isso sim, pela sua **capacidade social**;

. consequentemente, qualquer organização para atingir níveis satisfatórios de competência e competitividade terá que ser vista como uma soma dialéctica e um emaranhado dessa mesma capacidade social;

. a motivação, clima organizacional e aumento de produtividade terão que ser encarados para além das recompensas económicas;

. a especialização conduz à alienação do trabalhador e não deve ser vista como a forma mais eficiente de divisão de trabalho;

. além de atentar no trabalhador como indivíduo há, também, que considerá-lo e reconhecê-lo como fazendo parte integrante e activa de um grupo;

. participação, comunicação e liderança deverão ser olhados como instrumentos utilíssimos à administração e à saúde das organizações.

. a actividade não-formal da vida social de uma organização representa como que o oxigénio que tudo alimenta: a sua importância, também, só se apresenta manifestamente quando escasseia.

Poderíamos dizer que foi nos Estados Unidos que o **Movimento das Relações Humanas** apareceu e, todos o sabem, como uma consequência imediata das famosíssimas experiências de Hawthorne levadas a cabo por Elton Mayo e seus colaboradores.

Estávamos, então, no final da década de vinte e forças várias se mostravam insatisfeitas com os pressupostos e práticas da **Administração científica**. Estavam neste caso principalmente os trabalhadores e as suas associações sindicais.

Mais compreensível se torna este movimento de renovação teórica e prática se nos lembrarmos que os Estados Unidos faziam erguer bem alto a bandeira da democracia e as teorias que então

circulavam apresentavam-se nitidamente como castradoras da totalidade do ser humano e como uma arma, embora bem delineada e aparentemente irrefutável, de exploração de trabalhadores e de facilitação dos interesses e lucros das entidades patronais.

Há outros factores ou razões que não devem ser esquecidos e que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para que uma nova realidade teórica encontrasse o campo propício para o seu florescimento:

- . o crescente desenvolvimento e incremento das ciências sociais e humanas;
- . o aparecimento de algumas filosofias apregoadoras do papel central do ser humano e do grupo em que está inserido: o **existencialismo**, por exemplo;
- . o fortalecimento de correntes político-sindicais que apregoavam a necessidade da libertação do trabalho (**Anarquistas** e outros);
- . as obras e pesquisas de autores diversos, entre os quais se salientam:
 - . Kurt Lewin
 - . Elton Mayo
 - . Fritz Roethlisberger
 - . George Homans
 - . R. Lippitt
 - . Ralph White
 - . Robert Tannenbaum
 - . Jack French
 - . Dorwin Cartwright
 - . Leon Festinger
 - . Alex Favelas
 - . Bernard
 - . Simon
 - . Thompson
 - . Selznick
 - . Redfield
 - . W. Dickson

. Whitehead

. as experiências levadas a cabo em Hawthorne (conhecidas como **Experiências de Hawthorne**) lideradas por Elton Mayo e desenvolvidas ao longo de 5 anos (1927-1932) representaram como que a pedra de toque (e para alguns selo tumular) da **Administração Científica** e a argamassa indispensável para um novo pulsar da realidade organizacional.

3.2.1. A EXPERIENCIA DE HAWTHORNE

A **Experiência de Hawthorne** deve ser daquelas experiências sobre que se tem mais falado, discutido e interpretado. Em assim sendo, vemo-nos desobrigados de grandes explicitações sobre a mesma, limitando-nos a apresentar alguns tópicos referenciais.¹

A Western Electric Company possuía uma fábrica - que fabricava peças e equipamentos telefônicos - situada no bairro de Hawthorne.

Elton Mayo, em 1927, começou a coordenar uma experiência (à semelhança do que já havia sido feito anos antes) tendo em vista comprovar uma possível relação entre a qualidade da iluminação e a produtividade dos trabalhadores.

Rapidamente se concluiu, porém, que outros aspectos haveria que influenciavam determinantemente a produtividade para além daqueles de ordem material e exterior aos próprios trabalhadores.

Alargou-se, então, a experiência para outros factores (fadiga, rotação de pessoal, acidentes laborais, etc.) e as

¹ Entre as muitas obras que poderíamos citar salientamos: "As pesquisas na Western Electric", in O COMPORTAMENTO HUMANO NA EMPRESA - UMA ANTOLOGIA, Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Cordeiro, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971, págs. 5 a 43.

conclusões cada vez mais apontavam para a existência de outros factores determinantes para além daqueles relacionados com as condições físicas de trabalho.

Mesmo sem terem sido totalmente concluídas - a investigação foi cancelada em 1932 em consequência da universal crise de 1929 - as investigações levadas a cabo na Western Electric abriram um profundo sulco no imenso descampado da realidade organizacional e da vivência humana numa situação de trabalho.

Algumas conclusões poderiam, assim, serem sumariadas:

- . a qualidade e quantidade da produção varia mais em função da integração social dos trabalhadores do que em função da sua capacidade física ou fisiológica;
- . as expectativas - interiorizadas e percebidas por cada um dos trabalhadores - são fundamentais;
- . o comportamento individual de cada trabalhador apoia-se, correlaciona-se e articula-se no comportamento e nas atitudes grupais;
- . a administração não pode, nem deve, pensar em cada trabalhador como se fosse uma areia no deserto; ou seja, um trabalhador é e deve ser visto como uma totalidade inserida noutra totalidade - o grupo gerador de padrões e normas;
- . as sanções e recompensas sociais assumem um papel de relevância superior àquela que os Tayloristas depositavam nas sanções e recompensas monetárias; por outras palavras: o homem social sobrepõe-se definitivamente ao *homo economicus*;
- . para além dos aspectos formais (visíveis, palpáveis) há que atentar nos importantíssimos aspectos informais que borbulham e palpitam em qualquer organização;
- . os grupos informais assumem o papel definidor da efectiva realidade organizacional; aí se definem formas comportamentais, expectativas sobre recompensas e sanções, atitudes e valores;

- . o conteúdo do cargo assume uma importância que nunca mais será esquecida: a **administração científica** tinha reduzido o cargo a um esqueleto inanimado e desprovido de qualquer sentido para o trabalhador;
- . as **relações humanas**, conseqüentemente, passam a representar a argamassa que dá vida a tudo o que se passa numa organização.

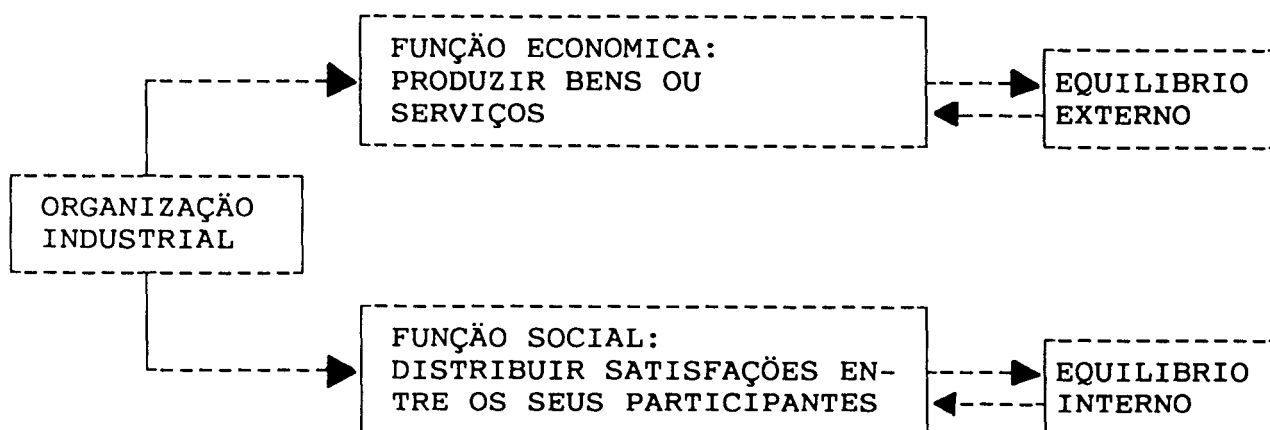
3.2.2. UMA NOVA VISÃO SOBRE O HOMEM, A INDUSTRIALIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO CIVILIZACIONAL

Por mais críticas que se façam aos homens que costumam ser catalogados (não nos esqueçamos que toda e qualquer catalogação ou classificação assume sempre aspectos reducionistas) uma verdade se torna indesmentível: ao atacarem ferozmente os efeitos nefastos de uma supervalorização dos valores da industrialização, alertaram todos os interessados para uma possível aniquilação do ser humano naquilo que ele possui de essencial e caracterizador. Em assim sendo começaram a ser discutidos os parâmetros da industrialização e do desenvolvimento civilizacional que a mesma procriava e o papel do **ente-em-trabalho** nessa situação.

O trabalho, concretamente, foi repensado e redimensionado numa perspectiva mais edificante e gratificante para o indivíduo. Conseqüentemente esse mesmo **ente-em-trabalho** foi sendo valorizado e revalorizado - lenta mas consistentemente - até aos dias de hoje.

Desta forma a organização industrial assume uma nova vertente até então praticamente ignorada, conforme se pode conferir pelo gráfico seguinte:¹

¹ CHIAVENATO, Idalberto. TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, vol.I, 1979, p. 145.



3.2.3. A GUISA DE CONCLUSÃO

Porque sistematizar significa quase sempre uma facilitação para situações de aprendizagem e um arrumar de ideias clarificadas, limitamo-nos a apontar as conclusões sintetizadas por Charles Perrow e citado por Chiavenato:¹

TEORIA CLASSICA

- . Trata a organização como uma máquina.
- . Inspirada em sistemas de engenharia.
- . Autoridade centralizada.
- . Linhas claras de autoridade.
- . Especialização e competência técnica.
- . Acentuada divisão do trabalho.

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- . Enfatiza mais as pessoas do que as máquinas.
- . Inspirada mais em sistemas biológicos do que em sistemas de engenharia.
- . Delegação de autoridade.
- . Autonomia do empregado.
- . Confiança e abertura.
- . ênfase nas relações humanas.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. In op. cit., p. 146.

- . Regras e regulamentos.
- . Preocupação com a pessoa integral.
- . Clara separação da linha e "staff"
- . Dinâmica interpessoal e grupal.

Tudo o que atrás se disse, porém, não nos deve ofuscar de modo a impedir uma reflexão crítica sobre os fundamentos, concepções e conclusões do movimento das Relações Humanas. Cair nesse engodo seria enveredar, inocentemente, por uma aceitabilidade passiva que nos poderia conduzir a conclusões eventualmente inadequadas.

No fogo cruzado das críticas e aplausos poderíamos respigar alguns aspectos que costumam ser mais criticados neste movimento:

- . inadequada e distorcida visualização da realidade organizacional e industrial;
- . um certo **rousseaunianismo** perspectivado no ideal de um trabalhador **naturalmente bom** e que necessariamente merece ser feliz no seu local de trabalho;
- . pouco rigor científico nas experiências levadas a cabo e, fundamentalmente, uma apressada generalização das conclusões encontradas em ambientes bem específicos (a fábrica) sem avançarem para outros terrenos organizacionais (hospitais, conventos, prisões, escolas, etc.);
- . certa miopia nas conclusões obtidas: como que obcecados pelos estudos da **administração científica** supervalorizavam a organização informal e quase se esqueceram da organização formal;
- . ênfase exagerada e dominante dos grupos informais;
- . perspectiva manipuladora e demagógica dos recursos humanos: mudava-se do bastão para a banana mas o objectivo final era sempre o mesmo: lucro e mais lucro para a empresa.

3.3. O MODELO DA BUROCRACIA

Certos autores existem que estão fadados a tornarem-se mais importantes e referenciados à medida que o tempo passa. E se por vezes tal acontece em virtude de "modismos" mais ou menos irreverentes ou passageiros, outros há em que tal ressurgimento e revalorização se fica a dever ao facto de possuírem na sua obra aquele fermento que verdadeiramente distingue os realmente grandes daqueles que não o são de igual modo.

E julgamos que é exactamente isso que tem acontecido com o pai incontestado do modelo burocrático, ou modelo ideal, ou seja, com Max Weber.

Alemão de nascimento, Max Weber viu a luz do dia em 1864 e veio a falecer, ainda relativamente novo, em 1920.

Tal como Taylor e Fayol viveu uma época marcadamente definida pelo "sucesso" da R.I. e das consequências que daí advieram. No entanto a sua projecção internacional foi demorada. E compreensivelmente. É que embora as suas principais obras fossem publicadas a partir de 1905 (duas houve que foram publicadas postumamente, em 1922 e 1924) não nos podemos esquecer que o alemão, língua em que foram escritas, dificultava ou impedia o acesso à sua divulgação. Assim só a partir de 1930 - altura da primeira tradução da obra **The protestant ethic and the spirit of capitalism** é que Max Weber se tornou acessível. E mais ainda: quase uma vintena de anos mais se passaram (1947) para que definitivamente fosse descoberto e as suas obras comesçassem a ser traduzidas com regularidade.

3.3.1. CLARIFICAÇÃO DE CONCEITOS

Weber usou um dos possíveis sinónimos para organização, a saber, burocracia. Hoje, claro está, tem o inconveniente claro de

se poder confundir com aquele outro conceito da palavra burocracia e que anda associado a aspectos pejorativos e negativos tal como é considerado usualmente.

Por alguns apontado como um dos 3 pilares que constituem a teoria clássica num sentido amplo (os outros dois são Taylor e Fayol), assenta todo o seu pensamento nos pressupostos de uma burocracia ideal.

"Este modelo ou tipo ideal é apenas um instrumento metodológico, constituindo uma organização ideal, composta dos elementos mais característicos, do ponto de vista teórico, de qualquer tipo de instituição. Todavia, é bom frisar, o objectivo de qualquer modelo ou tipo ideal, nas ciências, é apenas servir de guia, de orientação metodológica e de padrão. No caso de Weber, a sua meta era proporcionar uma base teórica para qualquer estudo a respeito da natureza e funcionamento de uma instituição - ou organização complexa - principalmente sobre a possibilidade do exercício do poder na sociedade ou o grau de eficiência da mesma."¹

Por outras palavras: Weber pega numa organização ideal, dissecar-a e apresenta-a ao leitor em toda a sua transparência. E o que é que efectivamente se consegue com o estudo de uma organização ideal? Chamar à atenção para alguns aspectos que aos olhos do autor devem ser tidos em consideração já que são os mais relevantes e significativos.

Com efeito, Weber argumentava que quanto mais racional fosse uma organização mais eficiente seria. Assim e uma vez conhecido o modelo ideal, mais fácil se tornaria para qualquer estudioso ou administrador aferir da racionalidade (ou eficiência) desta ou daquela organização.

Repare-se, também, que se volvidos mais de 85 anos sobre a altura em que Weber materializou os seus pensamentos a sua teoria se nos apresenta sem qualquer aspecto de novidade ou genialidade o

¹ CURY, António. In op. cit., p. 75.

mesmo não acontecerá se a colocarmos num determinado momento histórico.

E afirmamo-lo porque se nos afigura como realmente interessante e importante que tivesse aparecido alguém no dealbar do século vinte que argumentasse a favor de princípios racionais aplicáveis às organizações, o que contrariava frontalmente a prática de então: os gostos individuais, a imposição pessoal, o nepotismo, crueldade e toda uma gama de processos e vicissitudes ditadas pelas leis subjectivas de quem detém o poder organizacional.

Para tanto Weber advogou que para uma burocracia (ou organização) funcionar como deve ser, terá que assentar o seu dia-a-dia nos seguintes pilares fundamentais:

- . hierarquização e racionalização da autoridade ;
- . especialização;
- . definição de competência;
- . normas de conduta;
- . documentação e arquivo;
- . ênfase nas normas gerais e nas comunicações escritas;
- . "a competência técnica dos funcionários, nomeados e não eleitos para o cargo, que devem exercer em princípio como sua única ocupação, no qual são estáveis e têm perspectivas de carreira."¹
- . a separação entre propriedade e administração.

¹ WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. In op. cit., p. 93.

Fácil se torna constatar, portanto, que Weber pretendeu com a sua teoria da burocracia o desempenho objectivo das organizações ao eliminar os elementos irracionais e emocionais e ao estruturá-las sobre sistemas bem definidos de leis.

Segundo Kolasa "Weber concebia a burocracia como um tipo especial de organização, que se desenvolveu de modo racional para ensejar o funcionamento eficiente da sociedade ou da economia numa situação com exigências que aumentavam rapidamente. Segundo ele, a burocracia representa um estilo característico da administração pública moderna, no sentido de a actividade ser regulamentada segundo regras e exercida por pessoas com qualificações específicas para isto. Trabalham numa hierarquia na qual a autoridade é sistematicamente imposta e apoiada em documentos oficiais."¹

Em resumo, e porque afirmamos que os ensinamentos de Weber poderiam ser considerados como um dos 3 pilares do pensamento subjacente à teoria clássica, diríamos que:

- . Weber pensa e analisa a organização considerada como um todo;
- . Taylor preocupa-se basicamente com o nível intermédio de gestão - a gerência;
- . Fayol debruça-se de maneira predominante sobre as atribuições essenciais da direcção.

3.3.2. PODER, LEGITIMIDADE E AUTORIDADE EM WEBER

É imprescindível compreender a significação exacta das palavras poder, legitimidade e autoridade em Max Weber para almejar chegar ao âmago do seu pensamento.

"O estudo de Weber sobre a legitimidade introduz uma dimensão inteiramente nova no estudo da disciplina da organização. Utilizou

¹ KOLASA, Blair J. In op. cit., p. 463.

o poder para designar a capacidade de provocar a aceitação de ordens: a legitimidade para designar a aceitação do exercício do poder; e autoridade para designar a combinação dos dois - isto é, o poder que é considerado legítimo."¹

A partir daqui traçou Weber a sua famosa tipologia da autoridade que a seguir se anuncia:

. **autoridade tradicional:** as ordens são "naturalmente" aceites por quem as recebe - os subordinados - porque sempre assim foi; essa autoridade corresponde, poderíamos dizê-lo, à materialização do poder e legitimidade que se afirmaram ao longo dos tempos e que se apoiam numa espécie de direito consuetudinário;

. **autoridade burocrática, racional ou legal:** quando as pessoas - os subordinados - aceitam o governo de alguém, como justificado e "normal", porque concordam com um determinado conjunto de normas e leis mais amplas e abstractas que consideram legítimas;

. **autoridade carismática:** quando a aceitação de uma ordem depende fundamentalmente da influência exercida pela personalidade do superior e com a qual estão de acordo ou se identificam.

Não se torna difícil descortinar que para Weber - e atendendo ao seu desejo de ver as organizações geridas por normas impessoais, legais e imparciais - o tipo de autoridade que deve ser implementada numa organização moderna que se quer eficiente, produtiva e competente é a **autoridade burocrática**. Aqui residirá, como veremos, um dos aspectos em que foi alvo de fortes críticas.

¹ ETZIONI, Amitai. In op. cit., p. 83.

3.3.3. VANTAGENS DA BUROCRACIA

Weber sabia perfeitamente o que estava a fazer. Quase que obstinado pelos princípios da racionalidade - e que melhor exemplo lhe poderia ocorrer que a própria máquina, filha (ou mãe?) da industrialização? - preocupava-o fundamentalmente a garantia de que as coisas se fariam como se pretendiam.

Assim o autor via as seguintes vantagens na teoria da burocracia:¹

- . **racionalidade:** materializada na competência técnica e na especialização;
- . **precisão:** consubstanciada numa definição e clarificação do próprio cargo, e num conhecimento suficiente das operações necessárias a qualquer posto de trabalho e aos restantes deveres para com a organização;
- . **rapidez:** o tempo é dinheiro, para o autor; tal rapidez é garantida por uma eficiente definição dos canais por onde tudo transita e conhecimento necessário que todos têm das suas atribuições e deveres;
- . **univocidade de interpretação:** assegurada por um conjunto de regulamentos específicos e, necessariamente, escritos; para tanto contribui, também, a **discrição** da própria informação: ela só é distribuída a quem interessa e, assim se julga, a quem tem competência para a interpretar;
- . **uniformidade de procedimentos:** só assim se conseguirão evitar erros desnecessários e prejudiciais; a aprendizagem é facilitada mesmo para aqueles menos dotados;

¹ CHIAVENATO, Idalberto. In op. cit., 2ª vol., p. 19.

- . continuidade da organização: mais importantes que as pessoas são as normas e o que deve prevalecer é a competência técnica;
- . redução de eventuais conflitos: tudo está determinado e previsto, os campos de acção são por todos conhecidos e para obstar a possíveis conflitos tudo se encontra reduzido a escrito;
- . constância: para problemas iguais soluções iguais;
- . subordinação dos mais novos aos mais antigos: a antiguidade também é um posto;
- . confiabilidade: tudo se passa dentro de um quadro de referências bem delimitado. E mais: como tudo é despersonalizado e gerido por normas racionais são de colocar de parte eventuais sentimentos (ódio, amor, compaixão e outros) que ponham em risco os fundamentos da racionalidade;
- . benefícios para as pessoas: subirão na organização pelos seus méritos e capacidade técnica e não por mecanismos de influência ou apadrinhamento.

3.3.4. LIMITAÇÕES DO MODELO BUROCRÁTICO

Servindo-nos dos autores pesquisados e da nossa própria vivência em organizações burocráticas poderíamos apontar as seguintes limitações fundamentais ao modelo em apreço:

- . abstractificar e coisificar as pessoas como se de peças de máquinas se tratasse, é desconhecer a realidade profunda do ser humano, os seus valores e valências, a sua polivalência e riqueza intrínseca;
- . moldar todas as organizações e todas as realidades intraorganizacionais a um modelo universal, e de certa

maneira estático, é tropeçar no engodo dos atavios de qualquer generalização;

- . uma rígida sujeição e conformidade às regras pode entorpecer e dificultar o desenvolvimento organizacional;

- . uma supervalorização da linha hierárquica (e dos pressupostos que lhe estão inerentes) facilmente conduz a actos inadequados que poderiam ser evitados ou superados se fosse permitida e garantida um maior fluir de comunicação de ideias inovadoras;

- . há uma tendência acentuada para que cada departamento comece a ter uma visão microscópica (em linguagem mais popular: "criar castelos" ou "olhar para o umbigo") e, como tal, não atentar suficientemente nos interesses e objectivos globais da organização;

- . pressupõe-se a quase inexistência dos grupos informais, bem como as vantagens e ou desvantagens que deles poderão advir para a organização;

- . sacrifica-se nitidamente a capacidade inovadora às vantagens da eficiência produtiva;

- . são esquecidos os "interfaces" departamentais, as áreas cinzentas que ocasionam : eventuais conflitos e perdas de eficiência daí resultantes;

- . o sistema de controle e autoridade depressa se mostraram irrealistas e obsoletos;

- . os recursos humanos numa burocracia são vistos e usados como um recurso de importância secundária;

- . é avesso a inovações tecnológicas, novas formas de fazer e, portanto, leva necessariamente à cristalização de meios, instrumentos e saber;

- . em suma: Max Weber deixou o seu estudo de burocracia incompleto; estudou a burocracia de uma "forma abstracta e estática, não a estudou dinamicamente, em processo, modificada pelos homens

que dela fazem parte, por seus valores e crenças, por seus sentimentos e necessidades."¹

3.3.5. REFLEXÃO FINAL

É interessante constatar - mesmo tendo em conta o tempo em que Weber articulou o seu pensamento - que embora tendo toda uma formação de cariz sociológica tivesse plasmado a principal força de qualquer sistema social - o próprio ser humano.

E só esquecendo esse elemento "perturbador" é que Weber pôde desenvolver o seu pensamento à volta da organização plenamente racional.

Com efeito, pensamos, existe uma contradição substancial na obra de Max Weber: pretendendo estudar, entender e explicitar um sistema social - que necessariamente tem como elemento fundamental o ser humano - esqueceu-se de atentar na importância e relevância desse elemento constituinte de qualquer sistema social. É uma falha imperdoável, pensamos.

Concluindo: Max Weber levou tão longe o seu esforço de racionalização, abstracção e generalização que desenvolveu todo um edifício conceptual que esqueceu algo de imprescindível: as organizações tal como existem, ou seja, a realidade.

3.4. TEORIA NEO-CLASSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Tal como outros, julgamos um pouco exagerado afirmar no

¹ MOTTA, Fernando C. Prestes e PEREIRA, Luiz C. Bresser. INTRODUÇÃO A ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA. São Paulo, Brasiliense, 1980, p. 57.

movimento que despontou na década de 50 através de vários autores - e onde se pode incluir a Administração por Objectivos - uma teoria.

E dizêmo-lo porque estes autores¹, embora consistentes nos aspectos mais importantes, nunca se preocuparam propriamente com um alinhamento dentro de uma determinada filosofia ou conjunto de princípios.²

Muito resumidamente, e ainda antes de uma análise um pouco mais detalhada, diríamos que estes autores - em boa medida tratava-se de homens que tinham de assegurar o dia-a-dia das organizações que dirigiam - assumiram uma posição "clássica" perante a fábrica ou o escritório, sublinharam a sua vertente económica e, não o podemos esquecer, aproveitaram alguns ensinamentos oriundos das Relações Humanas e de outros comportamentalistas.

3.4.1. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

a) O pragmatismo, a verdade nua dos factos: não pretendiam imaginar supostas organizações; conheciam-nas na realidade quotidiana e era para os problemas que aí se desenvolviam que queriam uma resposta; esta, por sua vez, tinha, também, que ser eivada de forte sentido pragmático: o que interessava eram os resultados palpáveis, mensuráveis; nada tinha valor (uma teoria, por exemplo) se não pudesse ser operacionalizado no ambiente específico da fábrica ou

¹ Entre os mais importantes podem ser citados: Peter Drucker, Koontz, Ernest Dale, William Newman, C. O'Donnell, G. Terry, Morris Hurley, Reddin, Igor Ansoff, Odiorne, John Humble.

² Talvez por isso mesmo surjam algumas outras catalogações para estes autores: ESCOLA OPERACIONAL, ESCOLA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO E ABORDAGEM UNIVERSALISTA DA ADMINISTRAÇÃO.

do escritório;

b) **renascimento de algumas premissas da teoria clássica:** o movimento das Relações Humanas tinha baralhado um pedaço os administradores; inverteram-se, no pensar dos autores neo-clássicos, algumas verdades fundamentais que não tinham nada de outro mundo e que já haviam sido analisadas por Taylor, Fayol, Weber e outros.

Que fazer então? Nada mais simples: pegar nessas mesmas "verdades", adaptá-las aos tempos modernos e aí encontrar uma solução para os problemas candentes para os administradores que viviam uma época de restauração e ressurgimento mundial efectuado após a II Guerra.

De certa maneira eram homens que não tinham tempo para desperdiçar com "mas e mais mas..." Tudo era urgente e os resultados mediam-se pelo que efectivamente valiam. Em assim sendo voltou-se a revalorizar certas premissas tão caras aos autores clássicos, a saber:

- .estrutura organizativa do tipo linear e funcional;
- .a dinâmica linha-staff;
- .redimensionamento da autoridade e responsabilidade;
- .os incentivos económicos;
- .ênfase nos instrumentos para a consecução de determinados fins.

c) **a procura de catecismos e mandamentos:** na ânsia de encontrar soluções para qualquer administrador - salvaguardadas certas especificidades as organizações têm "verdades" generalizáveis - os neo-clássicos preocuparam-se seriamente em encontrar "cartilhas" e "mandamentos" para auxiliar quem de tal necessitasse. Não significa isto, porém, que caíssem no ridículo de generalizações para serem aplicadas sem mais por todos os outros administradores. É que embora fossem defensores dum forte pragmatismo - que levava à "necessidade" de assumirem um carácter normativo e

prescritivo aos seus escritos - também sabiam que as verdades não são imutáveis e que a vivência de qualquer organização tem subjacente particularidades que a distinguem e até identificam.

Um dos exemplos difusamente citados é aquele dos Dez Mandamentos da Boa Organização, da autoria da **American Management Association** (AMA) e mais tarde publicados pela revista **Fortune**:¹

- "1. definir claramente as responsabilidades;
2. garantir o equilíbrio entre autoridade e responsabilidade;
3. informar todos os interessados a respeito das mudanças de atribuições;
4. um só chefe para cada funcionário;
5. na medida do possível um chefe não deve dar ordens aos funcionários dos outros;
6. restringir as críticas dos subordinados a conversas particulares;
7. garantir decisões rápidas nas disputas que envolvam autoridades;
8. exigir a participação dos superiores imediatos na promoção ou disciplina de seus subordinados;
9. Nunca solicitar aos subordinados que critiquem seus superiores;
10. assistir aos administradores de cúpula na sua auto-avaliação."

E exemplos como estes são comuns nestes autores. Citamos a nível de informação, por exemplo, D. Joder² que cita 11 princípios subdivididos por 4 temas fundamentais:

¹ American Management Association, "Dez Mandamentos da Boa Organização", FORTUNE, Julho, 1953.

² JODER, Dale . ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E RELAÇÕES INDUSTRIAIS. S. Paulo, Ed. Mestre Jou, 1969.

- . os objectivos organizacionais;
- . agrupamentos de actividades;
- . autoridade;
- . relações chefe-subordinado.

d) **A grande lei dos objectivos e dos resultados:** uma organização sem objectivos e sem resultados é uma miragem. Tudo gira numa organização à volta desses mesmos objectivos e resultados.

Tal ênfase foi dada aos objectivos que não admira que tivesse aparecido a **Administração por objectivos** e que mais à frente se abordará.

e) **Tudo é bom desde que resulte:** os neoclássicos não têm qualquer reboço em aproveitar aquelas ideias ou ensinamentos de outras escolas ou movimentos, tais como: o movimento das Relações Humanas, a teoria da Burocracia, estruturalismo, Behaviorismo, teoria sistémica, entre outros.

3.4.2. ADMINISTRAÇÃO POR OBJECTIVOS

Como é fácil inferir pelo que atrás se mencionou, uma das características dos neoclássicos em relação àqueles que lhes serviram de base conceptual é que, de uma forma decisiva, subalternizaram os meios e instrumentos para favorecer um realce meritório aos fins, aos objectivos. Dizem-nos que se as organizações não olharem para os objectivos assim como o marinheiro olha para o farol facilmente poderão perder o rumo, desorientar-se e encontrar a tragédia em vez de um porto de abrigo acolhedor e seguro.

E foi o que aconteceu um pouco com os clássicos e principalmente com os Weberianos: tão preocupados estavam em

garantir e estimular a utilização dos meios que facilmente caíam no engodo de endeusar a importância das "bússolas" que tinham entre mãos e, desgraçadamente para eles, esqueceram-se que a luz tanto ilumina como encandeia.

Por outras palavras: maravilhados com a eficiência dos meios quedaram-se nesse deslumbramento sem verdadeiramente atentarem no alcance dos resultados e objectivos (ou seja, da eficácia) que, esses sim, seriam imprescindíveis para as organizações.

A sua maneira deram uma nova interpretação à famosa expressão de Taylor, a saber, "The best way". Só que já não se tratava de melhor caminho como fazer mas, isso sim, do melhor caminho para atingir resultados e satisfazer objectivos. O "para quê" e o "porquê" eram perguntas que continuamente se colocavam a qualquer administrador atinado. Sempre e sempre os objectivos finais da organização estavam bem patentes nas umbreiras dos departamentos organizacionais.

3.4.2.1. DAS ORIGENS E PREMISSAS

Aqui, como em outros assuntos, há sempre uma preocupação de encontrar um facto ou evento que marque uma data delimitadora.

Todos estão de acordo em apresentar o ano de 1954 como a data que marca o nascimento da **Administração por Objectivos (A.P.O.)**.¹ Com efeito nesse ano foi publicado o livro **The Practice of Management** da autoria de Peter Drucker². Assim, e a partir daí, Peter Drucker sempre foi considerado como o pai da Administração por objectivos.

Comumente, e por causa de uma leitura parcialista da obra de

¹ Autores existem que preferem a denominação de Gestão por objectivos (G.P.O.) ou ADMINISTRAÇÃO POR RESULTADOS (A.P.R.).

² DRUCKER, Peter. THE PRACTICE OF MANAGEMENT. Nova York, Harper & Row, 1954.

A primeira tradução que conhecemos em língua portuguesa foi editada em 1962, no Rio de Janeiro, pelo Fundo de Cultura com o título de PRÁTICA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.

Peter Drucker e de outros autores, considera-se a A.P.O. como a arte ou ciência de fazer e dominar apurados controles económico-financeiros. Esta leitura, não o duvidamos, poderá ser tudo menos aquilo que os seus autores pretendiam.

Poderíamos definir a A.P.O. "como um método administrativo de planeamento e avaliação, no qual são estabelecidos objectivos específicos para cada gerente, durante um ano ou outro qualquer período de tempo, tendo como base os resultados que cada um deverá obter, dentro do quadro dos objectivos globais da companhia. Ao final do período estabelecido, os resultados alcançados são avaliados em confronto com os originais, ou seja, com os resultados esperados de cada gerente."¹

Repare-se que há uma preocupação umbilical em alertar continuamente os administradores para as questões que mereçam mais atenção deixando, de certo modo, para um lugar bem secundário aquelas actividades que vêm decorrendo normalmente. Por isso mesmo alguns autores chamam a este tipo de administração uma "gestão por excepção."

Deste modo, e depois de estabelecidos os objectivos organizacionais e departamentais, as tarefas essenciais de um administrador podem ser assim operacionalizadas - e bem a gosto dos neoclássicos:

- . planejar para atingir os objectivos definidos e pré-determinados; por outras palavras: "programar planos";
- . organizar os meios necessários e imprescindíveis à execução dos planos;
- . motivar todos os elementos que serão parte activa na execução dos planos;
- . controlar todas as actividades conforme o planeado;
- . definição de um sistema de revisão e reciclagem.

Importante, no entanto, para entender a problemática

¹ McCONKEY, Dale. GERENCIA POR OBJECTIVOS. Rio de Janeiro, Ed. Expressão e Cultura, 1974, p. 21.

envolvente à A.P.O. é compreender o que é verdadeiramente um objectivo.

"Em primeiro lugar, e acima de tudo, os objectivos terão que ser específicos. Devem ser descritos em termos do que fazer e de quando deverão ser atingidos. As definições a usar devem ter a forma quantitativa aplicada ao máximo que for possível, isto é, a quantias em dinheiro, volumes de vendas, retorno sobre investimentos, unidades de produção, etc., deverão ser descritas explicitamente."¹

E se não for possível quantificar?

Nesses casos - e são menos do que aqueles que certas resistências fazem supôr - deverão ser empregues índices qualitativos, embora sempre com o cuidado de avitar aquelas expressões vagas e neutras como "melhorar o atendimento do público", "garantir uma resposta adequada aos problemas" ou outras de conteúdo idêntico.

Outra característica de um bom objectivo é ser realístico, ou seja; há que habituar o administrador a trabalhar com seriedade. Que vantagens há em colocar como objectivo "aumentar a venda de electrodomésticos no ano de 1989 em 20%" quando, na verdade, se se atingirem os 10% já significa algo de maravilhoso?

De igual modo que interesse há, para o administrador e para a organização, projectar um aumento de vendas de 2.5% quando se sabe que 4%, pelo menos, são perfeitamente acessíveis?

Mais uma vez estamos com Dale McConkey quando afirma que aqueles objectivos que "forem possíveis de atingimento com muita facilidade serão prejudiciais tanto aos gerentes como à empresa. Ao contrário, aqueles que forem de difícil realização causam uma superestimação dos objectivos globais da empresa e, em termos de eficiência a longo prazo, fazem com que os gerentes percam confiança nos resultados a alcançar."²

¹ McCONKEY, Dale. GERENCIA POR OBJECTIVOS. Rio de Janeiro. Ed. Expressão e Cultura, 1974, p. 83.

² Idem, p. 84.

Os objectivos devem ser ainda:

- . adequados à experiência e capacidade dos gestores;
- . coerentes com a autoridade do gestor e com os objectivos globais da organização;
- . permitir verificações e avaliações periódicas;
- . serem reduzidos a escrito e de uma forma clara e sucinta.

3.5. O ESTRUTURALISMO NA ADMINISTRAÇÃO

A década de 50 é uma daquelas épocas em que tudo brota, em que tudo espirra. Numa linguagem um pouco metafórica atrevemo-nos a afirmar que a humanidade, na sua dialéctica histórica, tem períodos de enorme fulgor intelectual, inventivo e doutrinal que representam como que uma primavera que aparece depois de um período cinzento e menos brilhante.

No campo da Administração a década de 50 representa isso mesmo. Com efeito , e em finais desse período, diríamos que existiam basicamente, mais ou menos concluídos e fortalecidos, os seguintes movimentos e teorias:

- a) A teoria clássica com os seus dois pilares fundamentais
 - administração científica (Taylor);
 - escola anatomista (Fayol)
- b) Movimento das Relações Humanas (Mayo)
- c) A Teoria da Burocracia (Weber)
- d) Os neoclássicos (Drucker, entre outros)
- e) Teoria Estruturalista: insatisfeitos com o que viam passar-se à sua volta certos autores tentam, basicamente, uma mistura das "Relações Humanas" e da "Teoria da Burocracia".

3.5.1. EXPLICITAÇÃO DE ORIGENS E CONCEITOS

Já ficou patente anteriormente que os autores neoclássicos, de uma forma pragmática, tentaram conciliar num todo aquelas premissas e princípios das escolas e movimentos anteriores que lhes pareciam úteis e cabíveis.

Assistia-se, no entanto, a uma certa guerra surda entre defensores das duas posições mais marcantes e extremadas no âmbito do saber administrativo: aqueles que davam ênfase à organização formal e os que colocavam as suas preocupações fundamentais sobre as virtualidades da organização informal.

"Coube a uma terceira tradição a ligação entre os dois conceitos de organização formal e informal e a apresentação de um quadro mais amplo, completo e integrado da organização. Essa grande convergência da teoria da organização, a teoria Estruturalista, tornou-se mais refinada através da análise comparativa."¹

Com efeito, diríamos, até então tínhamos assistido a um certo maniqueísmo que afirmava continuamente que aquilo que não era bom para uns o seria para outros, aquilo que favorecesse o trabalhador desfavorecia a entidade patronal ou, então, a vivência de certos princípios de exclusividade que não favoreciam a inter-penetração da organização formal e informal tendo em vista um resultado global positivo. Porque não admitir um contributo dialéctico (e aqui entra a influência de Karl Marx no estruturalismo) entre as diversas partes e factores constitutivos de uma organização?

Não seria, por exemplo, caminhar por nuvens de irreabilidade e romantismo improdutivo pretender que as organizações se transformassem em paraísos perdidos em que a cor rosa imperasse? Não seria, então, mais aconselhável, inteligente e natural saber

¹ ETZIONI, Amitai. In op. cit., p. 26.

viver e tirar proveito dessas oposições e contradições organizacionais?

"Coube aos **estruturalistas** indicar que a alienação e o conflito são inevitáveis e ocasionalmente desejáveis, e salientar que a ciência social não é um veículo capaz de servir às necessidades do trabalhador ou da organização."¹

Sendo olhadas como seres vivos as organizações começaram a ser percebidas como prenes de dilemas, contradições e forças dialécticas mais ou menos reprodutivas consoante são aproveitadas as energias daí resultantes.

Entre essas forças e tensões - que sempre podem ser reduzidas mas nunca evitadas - pode-se salientar aquelas que ocorrem:²

- . entre as necessidades e interesses da organização e as necessidades e interesses das pessoas que dela fazem parte;
- . entre a racionalidade e a irracionalidade;
- . entre a disciplina e autonomia;
- . entre relações formais e informais;
- . entre administração e trabalhadores;
- . entre trabalho e lazer;
- . entre grupos e indivíduos.

Por isso mesmo parece-nos correctíssima a afirmação de Etzioni de que "com muitas origens e apenas um adversário a **teoria estruturalista** é uma síntese da Escola clássica (ou formal) e da Teoria das Relações Humanas (ou informal), inspirando-se também no trabalho de Max Weber e, até certo ponto, no de Karl Marx. Todavia, o seu principal diálogo foi com a escola das Relações Humanas."³

¹ ETZIONI, Amitai. In op. cit., p. 66.

² WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. In op. cit., p. 116

³ ETZIONI, Amitai. In op. cit., p. 68.

E é interessante notar que para os estruturalistas a escola das Relações Humanas não favorecia, ao contrário do que se pensava, os trabalhadores mas, pelo contrário, as administrações. Com efeito, argumentava-se, aqueles autores tinham uma visão parcial e incompleta (leia-se: incorrecta) das organizações e preocuparam-se com os Recursos Humanos mas para favorecer, de facto, os administradores. Actuava-se, assim, com uma mão de ferro escondida em fofa luva.

"Na verdade, a teoria das Relações Humanas indicou algumas maneiras de reduzir as frustrações mas, segundo os estruturalistas, existem limites rígidos para essa possibilidade. O desenvolvimento de grupos sociais no trabalho pode tornar o dia do trabalhador mais agradável, mas não sua tarefa menos monótona e não-criadora. De maneira semelhante, a rotação do trabalho facilita o problema da monotonia, mas não muda a sua natureza básica, pois a rotação está limitada pelas possibilidades de tarefas alternativas."¹

Não admira, assim, que os estruturalistas advogassem e gostassem de olhar para as organizações como unidades sociais grandes e complexas onde interajam grupos sociais, interesses diversos, amores e rancores, fugas e silêncios, sins que são nãos e nãos que serão um talvez. E se assim é - e não há argumentos em contrário - há que aceitar o conflito como "natural" e saber viver e gerir as situações daí resultantes.

"Os especialistas de Relações Humanas procuram promover a harmonia industrial. Todavia os estruturalistas indicam as numerosas e importantes funções sociais do conflito, entre os quais se incluem suas contribuições positivas para o sistema da organização, e não concordam com qualquer repressão artificial do conflito.

A expressão do conflito permite o aparecimento de diferenças autênticas de interesses e crenças, cuja luta pode conduzir a uma verificação do poder e do ajustamento do sistema da organização à

¹ ETZIONI, Amitai. In op. cit., p. 70.

situação real e, fundamentalmente, à paz da organização. Se forem disfarçados, o conflito e sua concomitante alienação latente procurarão outras formas de expressão, tais como o abandono do emprego ou o aumento de acidentes que, no fim, apresentam desvantagens tanto para o operário como para a organização."¹

E ainda mais: não foi a Escola das Relações Humanas suficientemente perspicaz para ultrapassar a realidade dos grupos formais e informais bem como da contínua influência recíproca entre a organização e o seu ambiente seja ele o mais próximo ou remoto. "O estudo típico das Relações Humanas examina o grupo informal do trabalho na fábrica, e às vezes a fábrica como um todo, como uma ilha que deve ser estudada, como o antropólogo estuda uma tribo auto-suficiente."²

No que concerne às recompensas os estruturalistas consideram inadequadas e incompletas as visões tanto da Escola das Relações Humanas como da Administração Científica. Mais uma vez os estruturalistas tentam combinar o contributo das duas.

Assim, sem negarem a importância das recompensas sociais, não caem no primarismo de negligenciar a importância das recompensas materiais. E quer numa quer noutras é imprescindível atentar nas suas duplas facetas.

"As recompensas sociais são menos eficientes com os operários do que com os funcionários, menos eficientes com os empregados de posição mais baixa do que com os de posição mais alta. Para um operário, o reconhecimento oficial pela administração pode ser uma fonte de prejuízo, pois os colegas podem ridicularizá-lo ou colocá-lo no "gelo". O mesmo ocorre com o "queridinho da professora" nas escolas, os "protegidos" nas prisões, ou o "soldado do mês" no exército."³

¹ ETZIONI, Amitai. In op. cit., p. 73.

² Idem, p. 78.

³ Idem, p. 79.

3.5.2. AFINAL, O QUE É A ESTRUTURA

Para seguirmos as ideias subjacentes ao movimento que estamos a analisar, talvez seja mais acertado e conveniente falar primeiramente do estruturalismo.

"Fundamentalmente, o **estruturalismo** adoptou uma posição totalizadora para o estudo dos fenómenos sociais, recusando o individualismo corrente nas posições anteriores - inclusive no chamado funcionalismo, cujo nome já aponta o seu compromisso com uma visão das acções sociais e instituições culturais, vistas de um prisma utilitário como elementos que desempenham um papel e cumprem a função de contribuir para o funcionamento ou operação da sociedade como uma totalidade integrada e coerente."¹

A própria palavra e o conceito de estruturalismo aparece como uma resposta a uma insatisfação sentida, como vimos, em relação a diversos assuntos.

Eduardo Prado Coelho manifestando a dificuldade em abordar o tema, entra directamente no assunto e afirma: "Assinalemos então o brusco aparecimento de uma palavra nova: "estruturalismo", designando-se nela um lugar de teoria e o ponto de encontro de múltiplas actividades dispersas. Sabemos muito bem que o "estruturalismo" não é uma doutrina nova. Ou ainda que não existe coerência e unidade na sua formulação. Sabemos ainda que o "estruturalismo" não é uma filosofia a mais a contrapor-se à dialéctica materialista, que analiticamente nos diz o progresso-síntese de que a nossa esperança se tece. Conhecemos sobejamente a variedade de filosofias e ideologias que cabem no "estruturalismo" e podemos indicar com rigor os seus limites de validade. E por tudo isto, que já não é pouco, torna-se difícil compreender a vaga de desorientação, de ingenuidade e de

¹ DICCIONARIO DE CIENCIAS SOCIAIS, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas - MEC, 1986, verbete Estruturalismo.

histerismo que por uma só palavra nova se suscitou."¹

Poder-se-á constatar, assim, que se assistiu e tem assistido a uma decapitação e mundanização da palavra que, obviamente, vem dificultar ainda mais o esclarecimento do assunto.

E se isso ainda não chegasse a verdade é que "não existe um "estruturalismo" ideal, tal como é inútil procurar um cartesianismo ideal ou um marxismo ideal.(...) Não existe um "estruturalismo" ideal, porque o "estruturalismo", se na verdade existe, apenas está nas suas manifestações.(...) Importaria que o leitor notasse que o "estruturalismo" possui hoje um número considerável de conceitos, que utiliza com menor ou maior êxito em relação aos vários tipos de objectos de que se ocupa. Mas trata-se de conceitos em evolução, permanentemente corrigidos ou alterados em estados sucessivos, num admirável esforço comum de colaboração e diálogo efectivo."²

Menos dificuldades, ou talvez não, encontremos para "explorar" a *história* e a valoração da palavra estrutura.

Tem a sua origem no Latim e inicialmente designava a forma, a maneira, como um edifício era construído. A partir do século XIX a palavra entra no vocabulário científico.

Mas "já havia quem falasse em estrutura muito antes de haver quem pensasse em dizer-se estruturalista: dar-se-ia o caso de se ser estruturalista sem o saber, ou a teoria elaborada mais tarde modificou o sentido da palavra? O antigo significado dela é claro e os artigos que lhe são consagrados, no *Litttré* como no *Larousse*, são sucintos: estrutura é, antes de mais, a maneira como o edifício está construído, depois, por extensão, o modo como as partes de um todo qualquer - substância mineral, corpo vivo, discurso, pouco importa - são "dispostas" entre si.(...) A estrutura é, portanto, aquilo que nos revela a análise interna de

¹ COELHO, Eduardo Prado. "Prefácio", in ESTRUTURALISMO-ANTOLOGIA DE TEXTOS TEORICOS. COELHO, Eduardo Prado (coord.), Lisboa, Portugália Editora, s/d., p. IV

² Idem, p. VII.

uma realidade: elementos, relações entre os elementos e o arranjo, o sistema dessas mesmas relações.

Esta análise mostra quais são as relações fundamentais, quais as subordinadas, e são as primeiras que constituem a estrutura no sentido estrito. Este é, em suma, o arcaboço, o esqueleto do objecto, o que nele permite distinguir o essencial do acessório."¹

Como se sabe, frequentemente as pessoas pensam no organograma quando se lhes fala em estrutura. Tal visão, como se compreende, é muito pobre e desprovida de muito pouca verdade. É que existem muitas outras estruturas e sistemas para além dessa maneira simplista de ver o assento. "Quando criamos uma organização consideramos não somente finalidades (propósitos), filosofia (valores), objectivos (metas), mas também como colocaremos essas metas. Estabelecemos um sistema de relações chefe-subordinados, métodos de comunicação, processos para tomada de decisão e resolução de problemas do sistema, regras ou linhas mestras para a conduta dos membros da organização, maneiras de avaliar os resultados do comportamento da organização e um sistema para premiar a obtenção de outros. Todos esses sistemas constituem a estrutura da organização."²

Embora nos tivéssemos demorado um pouco sobre o conceito de estrutura e estruturalismo julgámos que existem razões válidas para tal. Há imensas questões sobre o assunto e o próprio Roland Barths se interroga sobre o que é o estruturalismo e acaba por concluir que não é nem uma escola nem um movimento já que aqueles que vulgarmente³ são designados por estruturalistas não se

¹ POVILLON, Jean. "Uma tentativa de definição", In ESTRUTURALISMO-ANTOLOGIA DE TEXTOS TEORICOS, COELHO, Eduardo Prado (cond.), Lisboa, Portugal Editora, s/d. p. 3.

² JONES, John E. "O universo organizacional" in TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA GERENCIAL - CONTRIBUIÇÃO DO D.O. NOS PAISES EM DESENVOLVIMENTO, CUNHA, Eurico de Carvalho e BARTH, Peter (org.), Rio de Janeiro, Intercultural, 1981, p. 70.

³ No âmbito da administração poderemos citar os seguintes autores: Victor Thompson, A. Etzioni, Peter Blaw, David Sills, Jean Viet, Selznick, Alvin Gouldner e Robert Merton.

sentem ligados entre si por qualquer tipo de solidariedade ideológica ou doutrinal. E acrescenta mais: a palavra estrutura e o seu uso não distingue ninguém já que todos a usam.¹

3.5.3 ABORDAGEM CRITICA DO ESTRUTURALISMO

Como não poderia deixar de ser o Estruturalismo trouxe contributos apreciáveis para a Teoria da Administração mas, simultaneamente, costumam-lhe ser apontadas algumas falhas ou críticas.

Entre os principais contributos, salientam-se:

- . tentativa de integração: algumas vezes conseguidas de alguns pontos da Teoria Clássica, das Relações Humanas e da Teoria da Burocracia;
- . introdução de uma nova visão organizacional: pela primeira vez chama-se à atenção para a necessidade e vantagens de olhar para as organizações como um todo, como uma unidade social que é mais do que a mera soma das suas partes;
- . inserção das organizações numa ecologia ambiental: as organizações não mais poderão ser vistas e analisadas como se de ilhas se tratasse; além das interacções dos indivíduos que aí exercem funções há que atentar nas suas interacções com o exterior;
- . introdução de uma visão mais adequada dos conflitos e antagonismos: passa pela ampliação da própria visão (podem ter razões sociais ou organizacionais) e por geri-los de uma forma racional e razoável;
- . atenta nas organizações em geral e não só nas

¹ BARTHES, Roland. "A actividade estruturalista", in ESTRUTURALISMO-ANTOLOGIA DE TEXTOS TEORICOS, COELHO, Eduardo Prado (cond.), Lisboa, Portugália Editora, s/d, p. 3.

industriais e lucrativas: escolas, prisões, conventos, seminários, etc., entram no campo de estudo dos estruturalistas; repare-se que quer a Administração Científica quer as Relações Humanas analisavam tão somente as organizações industriais o que levava a generalizações eventualmente apressadas quando se pensava em termos de organizações não-industriais e não-lucrativas;

- . preocupação com "excepções" e patologias: os estruturalistas lançaram o seu fervor em prol de alguns pontos que lhes pareciam cruciais e que, a não serem resolvidos, colocariam em questão toda a saúde organizacional;

- . marcam uma nova forma de pensamento que irá originar uma nova abordagem da administração - a abordagem sistêmica.

3.6. A ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA

Como deixamos dito páginas atrás a década de 50 é um cadinho de "experiências" várias no campo do estudo e prática da administração.

E se algumas dessas "experiências" se ficaram por isso mesmo, outras houve que lograram ultrapassar a fase experimental e entrar no reino dos usos dos comuns mortais. Diríamos, até, que as feridas ainda por cicatrizar no mundo ocidental, mas simultaneamente apostado na reconstrução e no esquecimento dessa época de terror que foi a II Guerra Mundial, deixavam espaço para cadinhos diversos.

As ciências do comportamento lutavam com um ardor nunca antes conseguido e sentido para marcarem o seu posicionamento no mundo do saber. Assim aconteceu. E a passagem da sua influência para a área da administração não se fez esperar.

Assim, e bebendo em fontes mais remotas, começam os administradores a contarem com mais um fluxo informativo no âmbito da teoria administrativa: a abordagem comportamental que buscava afincadamente soluções mais democráticas e flexíveis para os muitos e muitos problemas organizacionais que podem ser constatados no dia-a-dia de qualquer entidade.

3.6.1. CARACTERÍSTICAS E CLARIFICAÇÃO DE CONCEITOS

A teoria comportamental¹ aparece como um azoável vendaval para os movimentos e escolas anteriores.

Não significa isto, porém, que esse vendaval fosse tão forte que não tivesse aproveitado nada daquilo que tinha sido estudado e difundido anteriormente. Diríamos antes que o Comportamento Administrativo de Herbert Simon marca o início de uma nova abordagem que irá reescalonar e ampliar o conteúdo das principais abordagens anteriores.²

Um dos assuntos que marcou profundamente o interesse dos autores que participam activamente nesta abordagem é o da motivação e que nos escusaremos de aqui e agora de referenciar atendendo a que há neste trabalho uma parte específica onde o tema é abordado.

Outros temas, porém, mereceram um carinho especial: o processo decisório, a gerência e a supervisão, conflitos entre os objectivos organizacionais e individuais, incentivos e recompensas, autoridade e poder.

¹ Autores existem que preferem a expressão TEORIA COMPORTAMENTALISTA OU TEORIA BEHAVIORISTA.

² Alguns nomes representativos da Abordagem Comportamental: Herbert Simon, Chris Argyris, J. March, H. Leavitt, F. Herzberg, Douglas McGregor, G. Strauss, L. Sayles, Rensis Likert, D. McClelland, R. Tannenbaum, Abraham Maslow, P. Lawrence, J. Gardner, J. Campbell, E. Lawler, L. Porter, J. Hackman.

Se lermos qualquer obra representativa deste movimento facilmente tiraremos algumas conclusões interessantes e que nos definem as características fundamentais subjacentes ao mesmo. Assim:

- . **exposições eminentemente descritivas:** estavam muito mais preocupados em "fotografar" o comportamento individual e organizacional do que em descobrir ou incutir normas de procedimentos;
- . **nitida "psicologização" de toda a vida organizacional;**
- . **um novo conceito do ser humano:** já não se trata de "entender" um ser estratificado e imutável mas de um ser total, totalizante e totalizador em contínua busca de si próprio;
- . **uma nova filosofia para as organizações:** deve ser vivenciado um ambiente humanista, democrático e que favoreça a participação; o poder, por exemplo, não deve ser encontrado na coacção mas, isso sim, na colaboração mútua;
- . **achatamento da pirâmide hierárquica:** as organizações devem ser menos hierárquicas e autocráticas e procurarem uma melhor distribuição do poder;
- . **forte presença das ciências do comportamento na Administração.**

Em suma: "A teoria comportamental veio incorporar à Teoria Administrativa não somente uma nova perspectiva extremamente dinâmica e voltada ao processo e aos procedimentos, como também veio incluir novas e importantes variáveis humanas e

organizacionais. Isto, sem descurar de uma filosofia eminentemente democrática e humanística."¹

3.6.2. ALGUMAS CRITICAS A ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA

Para Ana Maria Campos podem e devem ser apontadas algumas críticas à abordagem comportamentalista:²

- . é manipulativa e orienta-se para o controle das pessoas nas organizações. O estudo da motivação, por exemplo, parece dirigir-se no sentido de "facilitar" o controle pelos gestores;
- . exagerada orientação para o método: "tal preocupação, acoplada à crítica da ideologia dominante, teria levado as teorias de organização a preservar e reforçar o "status quo";³
- . peca um pouco pela reificação;
- . pretensão normativa: quando as ciências sociais são fundamentalmente descritivas.

3.7. ABORDAGEM SISTEMICA

Na opinião de Beatriz Wahrlich a teoria sistêmica originou-se "por um lado, da necessidade de uma síntese melhor, de uma

¹ CHIAVENATO, Idalberto. In op. cit., II vol., p. 205

² CAMPOS, Ana Maria. "Em busca de novos caminhos para a organização". In REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Rio de Janeiro, 15(1): 104-123, jan.-mar., 1981.

³ Idem.

integração maior das teorias que a precederam, esforço tentado, com algum sucesso, pela aplicação das ciências do comportamento ao estudo da organização, ou seja, pela **escola comportamentalista**.

Por outro lado, a matemática, a estatística, a engenharia industrial, a economia e a cibernética vieram trazer imensas possibilidades de desenvolvimento e operacionalização às ideias que convergiam para uma **teoria de sistemas**, aplicada à organização."¹

Facilmente se compreenderá que existe um certo parentesco entre a ideia de estrutura e de sistema embora, claro está, esta seja mais abrangente e dinâmica.

Muito prosaicamente poderíamos dizer que podemos entender por sistema um conjunto de coisas que de forma ordenada se entrelaçam para atingir a consecução de determinado fim. Ou seja: podemos nos aperceber da noção de sistema como um todo organizado e coerente cujos elementos constituintes são interdependentes e, portanto, constituem uma unidade completa.

O conceito de sistema foi primeiramente utilizado por V. Pareto e depois amplamente divulgada por T. Parsons.*

Para Wilson Junior, sistema será "tudo aquilo que possui mais de uma parte, desde que elas dependam uma das outras, e que essa dependência-entre conduza a algum resultado qualquer, pré-estabelecido."²

Seguindo ainda o trabalho anteriormente mencionado, e para facultar um melhor entendimento do assunto, apontam-se alguns conceitos básicos:

¹ WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. In op. cit., p. 122.

² JUNIOR, Wilson Pizza. "Considerações sobre a teoria geral dos sistemas ." In REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Rio de Janeiro, 20(2): 71-89, abr.-jun., 1986.

* Seria injusto não referir aqui o papel pioneiro do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, que publicou as suas obras de 1950 a 1968, que primeiramente expôs a Teoria Geral dos Sistemas.

- . **classificação dos sistemas:**
 - . **sistemas físicos:** máquinas e mecanismos de qualquer espécie;
 - . **sistemas biológicos:** seres vivos;
 - . **sistemas sociais:** descrevem e analisam interações grupais.
- . **tipos de sistemas:**
 - . **sistemas fechados:** não possibilitam ou facultam transacções com o meio ambiente;
 - . **sistemas abertos:** possibilitam e facultam transacções com o meio ambiente.
- . **natureza dos sistemas:**
 - . **sistemas naturais:** seres vivos e algumas instituições como, por exemplo, o grupo, o acasalamento, etc.;
 - . **sistemas artificiais:** criados especificamente para o atendimento de necessidades individuais e sociais. Como exemplo poderemos apontar as organizações.
- . **partes dos sistemas:**
 - . **input:** unidade de entrada dos sistemas.
 - . **output:** unidade de saída dos sistemas.
- . **caixa negra:** é o local do processamento do sistema, ou seja, tudo o que se passa entre as unidades de "input" e "output" e que não é fácil definir *a priori*. Típica dos sistemas abertos.
- . **caixa branca:** processamento típico dos sistemas fechados em que a precisão do funcionamento é antecipada com total certeza.

- . **feedback:** reintrodução, no sistema, dos resultados do seu desempenho pretérito e pode ser subdividido em:
 - . **feedback negativo:** quando possibilita a produção de informações que possam alterar o sistema;
 - . **feedback positivo:** quando confirma a previsão do desempenho do sistema.
- . **hierarquia dos sistemas:**
 - . **ecossistema:** o universo, no seu sentido amplo, e que, como sistema, faz de todos os outros sistemas partes integrantes de si mesmo;
 - . **metasistema:** com uma certa redundância diríamos que se trata do sistema que está além do sistema;
 - . **sistema:** conjunto de partes interdependentes que desempenham uma função determinada;
 - . **subsistema:** menor conjunto significativo integrante do sistema.
- . **complexidade:**
 - . **sistemas determinantes:** quando existe um desempenho previsível como o de alguns mecanismos;
 - . **sistemas probabilísticos:** desempenho não previsível, a não ser como hipótese provável, tal como nos sistemas abertos.
- . **papel:**
 - . **teleologia:** os sistemas são voltados para a consecução de finalidades;
 - . **equifinalidade:** os sistemas podem alcançar as suas finalidades de diversas maneiras.
- . **funcionamento:**
 - . **homeostase:** os sistemas tendem a adaptar-se e sobreviver em épocas de crise;

- . entropia: os sistemas tendem a desagregar-se e desaparecem por perda de energia vital;
 - . entropia negativa: é o que possibilita o combate à entropia; costuma-se afirmar como sendo igual à informação;
 - . comunicação: meio de transmissão de informação;
 - . meio ambiente: aquela parte do meio exterior que influencia o sistema ou é por ele influenciado.
- . fluxos:
- . matéria: tudo aquilo que possui extensão (ou seja, propriedade que um corpo tem de ocupar um lugar no espaço) e impenetrabilidade (propriedade que dois corpos têm de não ocupar o mesmo lugar no espaço, ao mesmo tempo);
 - . informação: mensagens introduzidas no sistema;
 - . energia: tudo aquilo que produz trabalho.

3.7.1. ALGUNS ENSINAMENTOS BASICOS TRANSMITIDOS PELA ABORDAGEM SISTEMICA:¹

- . implementação definitiva da visão sistêmica: diríamos que nos dias que correm ninguém minimamente sensato deixa de ver as organizações como um sistema constituído de cinco partes básicas:
- . entrada (input)
 - . processo
 - . saída (output)
 - . retroacção

¹ CHIAVENATO, Idalberto. In op. cit., p. 329-330.

. ambiente.

. **abordagem dinâmica:** nada se passa, agora, como se as organizações fossem algo encerrado entre muros e em que tudo poderia ser previsto, controlado e definido. Pelo contrário tudo se encontra em fortíssima interacção e reproduzindo-se dialecticamente para os objectivos pré-definidos.

. **multidimensional e multinivelada:** actualmente as organizações são analisadas nas suas vertentes micro e macro;

. **multimotivacional:** um determinado acto pode ser ocasionado (motivado) por diversos motivos ou desejos;

. **probabilística:** a incerteza reina nas organizações e estas não mais poderão ser vistas como sistemas fechados onde quase tudo pode ser previsto com relativo rigor;

. **multidisciplinar:** diversos campos do saber (psicologia, sociologia, economia, ecologia, pesquisa operacional, etc.) entrecruzam-se e complementam-se para um melhor entendimento das organizações;

. **descritiva:** pretende-se "descrever" as organizações, mostrar como elas funcionam, eventualmente mostrar possíveis alternativas mas nunca apontar "mandamentos" e "credos" para todos os administradores. A cada indivíduo cabe escolher o caminho que considera mais ajustado tendo em vista os objectivos que se pretende atingir;

. **multivariável:** desiste-se das situações causa-efeito; aquilo que se passa numa organização é

demasiadamente complexo e como tal pode acontecer por influência de uma variada gama de factores;

. adaptativa: tal como qualquer ser animal as organizações, se se pretendem sustentar e desenvolver, devem encontrar-se continuamente num movimento de assimilação e adaptação.

3.7.2. ALGUMAS CRITICAS

Não significa o que atrás dissemos que não possam ou não devam ser apontadas críticas à abordagem sistémica.

Entre essas críticas, parecem-nos mais significativas as seguintes:¹

. concepção do indivíduo, enquanto elemento produtivo, como alguém que assume passivamente o papel que lhe é atribuído no desenho organizacional; e a chamada visão do "homem funcional"; o papel é mais importante que o indivíduo o que, naturalmente, leva este à despersonalização e à alienação tornando-se, assim, um mero instrumento da organização;

. a abordagem dos conflitos: os conflitos são explicados em termos de competição por recursos organizacionais escassos; a sua resolução, portanto, terá que ser vista de molde a garantir os interesses do sistema de hierarquia superior;

¹ CAMPOS, Ana Maria. In op. cit., ps. 108 e 109.

. a problemática da mudança: a mudança é encarada essencialmente como algo que acontece nas organizações originada por forças exógenas às mesmas; as pressões internas para ocasionar mudanças são subestimadas.

3.8. TEORIA DA CONTINGENCIA ¹

Poderíamos afirmar, sem receio de errar, que nos quase cem anos de existência da Administração - encarada como ciência - se tem assistido a um movimento contínuo e sem retrocesso: uma cada vez maior ênfase na importância do ambiente (externo) organizacional.

Dos clássicos aos sistémicos o salto foi grande e da concepção de uma organização intra-muros passou-se para uma visão da organização inserida numa ecologia muito própria e que tem de saber gerir com proveito para poder garantir o seu desenvolvimento.

Um dos pressupostos básicos das teorias da contingência é que não existe nenhum modo teoricamente óptimo de organizar e administrar já que tudo depende de um número de variáveis internas e externas que se inter-relacionam num emaranhado dialéctico.

A esta perspectiva, portanto, está subjacente a ideia de que o funcionamento interno das organizações deve ser congruente com as "demandas" da actividade da organização, tecnologia, recursos, matéria-prima, meio externo e os recursos humanos com as suas valorações e necessidades, se pretendem manter-se e afirmar-se num mundo de incerteza e concorrência, ou seja, se pretendem ser eficientes, eficazes e efectivas.

¹ Atendendo à gama de autores que actualmente navegam nestas águas, talvez fosse preferível falar TEORIAS DE CONTINGENCIA (ou situacionais) e não de TEORIA DA CONTINGENCIA (ou situacional). No entanto, e mesmo atendendo à amplitude dos pontos de vista aí abarcados e às diferenças existentes mantemos a expressão do singular uma vez que a literatura especializada já a começa a consagrar.

De igual modo poderíamos afirmar que esta teoria defende, e prova, que uma maneira de organizar e administrar que tivesse dado óptimos resultados uma vez "copiada" para outra organização não é garante de resultados igualmente eficazes.

Quando muito, diríamos nós, poder-se-á garantir um maior ou menor sucesso se atentas as características da organização a "enxertar", forem feitas as necessárias adaptações.

Finalmente uma terceira premissa convém mencionar: maneiras diferentes de organizar e administrar produzem resultados diferentes.

3.8.1. ORIGENS E CARACTERISTICAS

"A teoria contingencial deve muito a Skinner, segundo o qual o comportamento é função de suas consequências.

Skinner desenvolveu uma teoria baseada na abordagem externa e que enfatiza o efeito das consequências ambientais sobre o comportamento observável e objectivo. Skinner deixa de lado o conceito de comportamento respondente (reactivo), desenvolvido por Pavlov, Watson, Thorndike, Hull e outros, baseado nas conexões de estímulo-resposta, para adoptar o conceito de comportamento operante, que enfatiza as consequências ambientais como mecanismos controladores do comportamento aprendido. O comportamento é operante porque opera sobre o ambiente para produzir uma consequência: ele pode ser reforçado, alterado ou eliminado de acordo com as consequências produzidas.(...) Uma relação contingente é basicamente uma relação do tipo se-então."¹

¹ CHIAVENATO, Idalberto. "Novas abordagens na teoria administrativa", in REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, Rio de Janeiro, 11(2): 27-42, abr.-jun., 1979.

E esses se são ambientais e os então administrativos. Ou seja: o administrador terá que ter a máxima atenção aos factores ambientais para que possa conduzir da maneira que se mostre mais adequada a organização de que é responsável.

A perspectiva dominante, portanto, assenta na importância vital atribuída ao ambiente e às suas variáveis.

De novo se salienta, porém, que não é apropriado fazer transplantes de tipologias, metodologias ou métodos operacionais só porque já deram resultado com os outros.

"Para sugerir uma analogia com a medicina, o que realmente acontece quando um administrador age em uma organização assemelha-se ao que acontece quando um medicamento age sobre um organismo. Uma drageia não vai directa ao local dolorido e apenas a este; na realidade, ela infiltra-se e ramifica-se por ele de formas tanto intencionais como inesperadas. De modo semelhante, a acção administrativa não vai directa apenas ao problema. Ela tem consequências mais elaboradas que as esperadas pelo administrador. Na realidade, tanto na administração quanto na medicina, os efeitos colaterais podem ser bem mais significativos que os resultados esperados."¹

Não seria engenhoso concluir-se, também, que esta abordagem contingencial significa, além do mais, a busca contínua da ciência administrativa em prol de uma teoria que se aplique a todas as organizações. E como de facto essa teoria não existe - nem existirá - salienta-se a necessidade de diagnosticar e analisar profundamente as circunstâncias ou contingências específicas de cada caso para, eventualmente, tornar mais produtiva cada solução organizacional.

E a verdade é que esta busca contínua para soluções acertadas tem provocado bons resultados embora, aqui e acolá, os fracassos

¹ HAMPTON, David. ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORANEA-TEORIA, PRÁTICA E CASOS. São Paulo, Mebsaw-Hill do Brasil, 1980, p. 19.

se façam evidenciar com a nudez do seu realismo. Mas por isso mesmo é que os homens que advogam o realismo da contingência têm razão. A própria palavra - contingência - indica algo que pode ou não acontecer, algo que se pode tornar concretizável ou não.

Deste modo não admira que as diversas teorias que precederam os princípios contingenciais possam ser susceptíveis de serem aplicadas em determinado momento e para uma determinada situação: a análise aprofundada desta é que ditará a solução que se apresenta mais viável - e nunca aprioristicamente garantida como sendo de certeza a melhor ou a única.

Além do mais, convenhamos, o administrador, navegando nas águas de turbulência, incerteza e descontinuidade que caracterizam os tempos que correm, não pode agarrar-se a "receitas" mas estar predisposto e saber usar alguns instrumentos que a acumulação do saber lhe proporciona.

E para esse mesmo administrador como se já não bastassem as "evidências" de que a palavra **mudança** assumiu no seu quotidiano uma força quase que mítica - e daí a necessidade de estar sempre atento àquilo que o rodeia - ficou a saber, também, que o ser humano já não mais poderá ser catalogado simplisticamente como um **homo economicus** ou **homem funcional**.

O ser humano garantiu o direito de ser visto como um ser total, totalizador e totalizante; garantiu, por outras palavras, o direito a ser olhado como homem complexo, multifacetado e multivariado. Esquartejá-lo em algumas das suas "verdades" é, sempre, caricaturá-lo.

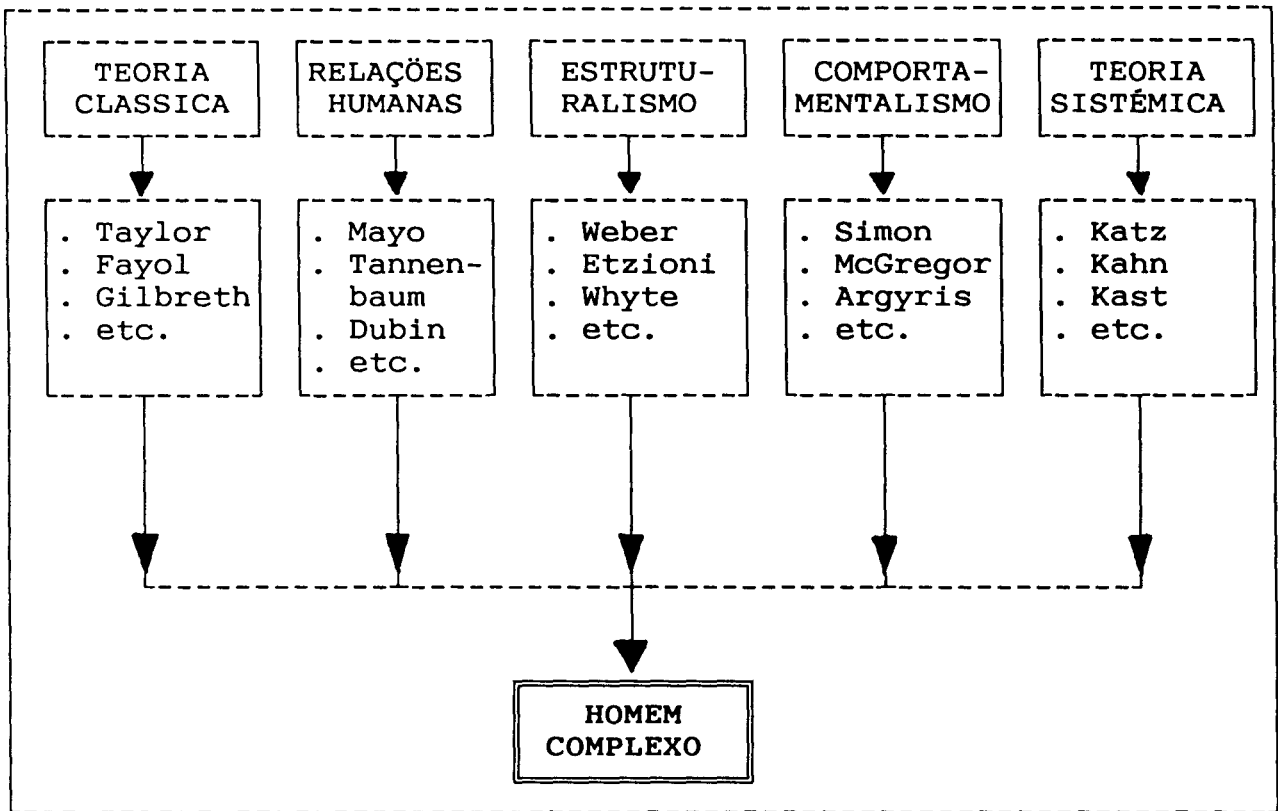


Fig.: do homo economicus ao homem complexo

3.9. A NECESSIDADE DE REINVENTAR AS ORGANIZAÇÕES

No meio de tudo o que foi dito neste capítulo - e que se pretendeu que fosse um despretenhoso "olhar para trás" sobre o evoluir das teorias organizacionais - muitas coisas e importantes poderiam ser intercaladas.

Parece-nos que o mais importante, neste momento, já não será olharmos para o passado mas, isso sim, focarmos no futuro e tentarmos descortinar a organização vindoura. Se quisermos, poderemos dizer, por outras palavras, que é necessário reinventar as

organizações e isto parafraseando John Naisbitt.¹

É que estamos a vivenciar a implantação de novos valores, novos hábitos, novas crenças, novos tipos de vida, novas necessidades culturais e, conseqüentemente, novos "padrões" organizacionais e institucionais.

"Por diversas razões, nunca houve melhor época do que a nossa para reinventar as instituições - e muito em particular a empresa."²

É já um lugar comum afirmar-se que estamos numa sociedade de informação e que o "chip", a informática e automação marcam o ritmo do nosso dia-a-dia e, conseqüentemente, das organizações em que, de uma maneira ou de outra, estamos inseridos.

Mas a verdade é que não tiramos todas as ilacções que deveríamos tirar das afirmações atrás feitas e não mudamos os nossos comportamentos em conformidade. Somos uma espécie de cristãos-novos que abanamos com a cabeça que sim mas que, efectivamente, não cremos nas preces que balbuciamos.

E uma das ilacções a que queremos chamar à atenção é que nesta sociedade de informação os *recursos humanos* cada vez mais assumem o papel de recurso estratégico: de futuro, e mais acentuadamente do que nunca - as organizações valerão aquilo que valerem os seus recursos humanos.

Mas, ainda segundo Naisbitt, há 10 factores que obrigam a reinventar as organizações:³

1. a mudança de recurso estratégico quando passamos de uma sociedade industrial para uma sociedade de informação;
2. a escassez de oferta de mão-de-obra qualificada e a

¹ NAISBITT, John e ABURDENE, Patrícia. REINVENTAR A EMPRESA. Lisboa, Biblioteca de Gestão Moderna, 1987.

² Idem.

³ Idem, p. 15 e 16.

competição pelos melhores empregados;

3. a diminuição da importância da gestão intermédia;

4. a revolução empresarial não mostra sinais de desaceleração;

5. o aparecimento de uma nova força de trabalho variada;

6. a revolução demográfica das mulheres trabalhadoras;

7. o uso crescente da intuição e da visão;

8. o desfazamento entre o nosso sistema educativo e as necessidades da nova sociedade da informação;

9. a importância crescente nas empresas da preocupação com a saúde;

10. os valores daqueles que foram o fruto da explosão de natalidade, dos que nasceram entre 1946 e 1964 e que hoje preenchem os lugares de gestão.

E esta nova organização - criada já em cima das actuais premissas ou reinventada a partir de estruturas anteriores - não pode contar, mais uma vez, com caixinhas milagrosas para resolver os problemas com que se venha a deparar. A resposta única, a cruzinha milagreira não existe. De qualquer das formas, porém, essa organização terá que ser necessariamente:

- . menos hierarquizada;
- . mais flexível, ágil e rápida;
- . bastante simples e pragmática;
- . muito preocupada com a clientela.

CAPITULO III

OS RECURSOS HUMANOS

1. OS RECURSOS HUMANOS

1.1. Pode-se discutir a validade ou acerto do termo "Recursos Humanos"; pode-se, também, afirmar que a expressão em si mesma encara uma visão simplisticamente materialista do ser humano enquanto **ser-total-em-trabalho**; pode-se, ainda, inferir uma quantidade razoável de argumentos e contra-argumentos sobre o assunto.

Aquilo que não se pode, estamos certos, é relegar para um segundo plano essa realidade organizacional: a importância dos Recursos Humanos e do órgão (ou órgãos) que deles se ocupam.

E sendo que estamos no limiar de uma nova "verdade" histórica que a tudo e a todos abrangerá talvez se mostre ajuizado parar um pouco no frenesim do dia-a-dia, meter na palma da mão esse mesmo futuro e tentar encontrar aí o posicionamento nas organizações do tal **ser-total-em-trabalho**.

E porquê? É que nessa sociedade do futuro - a sociedade da informação - "os recursos humanos são a pedra angular da competitividade de qualquer organização"¹.

Desconhecer ou negligenciar essa verdade fundamental será vendar os olhos à evidência, correr contra o tempo e, conseqüentemente, garantir o insucesso, a estagnação e eventualmente o desaparecimento das organizações em que tal pressuposto não seja levado até às últimas conseqüências. E a história, como é sabido, está prenhe de exemplos de homens e instituições falhadas por terem, mesmo que ostensiva e conscientemente, virado as costas ao futuro. A esses homens e a essas instituições restou-lhes o muro das lamentações e a saudade do tempo irremediavelmente perdido.

¹ NAISBITT, John e ABURDENE, Patrícia. REINVENTAR A EMPRESA. Lisboa, Ed. Presença, Biblioteca de Gestão Moderna, 1987, p. 21.

1.2. A IMPORTANCIA DOS RECURSOS HUMANOS

Na nossa actividade em diversas organizações - privadas ou públicas, grandes ou pequenas - estamos fartos de constatar uma negligência quase que ridícula em relação aos RH.

Assim, não se assiste a uma real preocupação, por exemplo, em recrutar e seleccionar devidamente um novo elemento, em acompanhar e proporcionar o seu desenvolvimento, em favorecer-lhe uma plena integração no novo mundo de trabalho com que irá deparar.

No entanto, se é adquirida uma nova máquina esta merecerá todos os cuidados, será "apresentada" a visitas e forasteiros, é equacionada em termos de rentabilidade e tudo o mais que se possa imaginar.

Por outro lado, se medirmos o tempo que um gestor gasta no seu dia normal de trabalho talvez não nos seja difícil concluir que ocupa muito mais desse tempo com a questão da viatura de uso particular que enguiçou, com a cor dos cortinados do gabinete e com um sem número de coisas que fazem dele um super-homem-ocupado (ou um homem super-ocupado?), mas, simultaneamente, um gestor ineficaz e improdutivo.

Estamos em crer que existe como que um subconsciente colectivo que nos obriga comumente a pensar e a agir desse modo. Talvez nós, os portugueses, acreditemos em milagres proporcionados por deuses que desconhecemos ou, então, estejamos sempre a contar com o espírito de "desenrasque" tão enaltecido por poetas e trovadores desde que somos nação. Cantamos o "fado", lamentamo-nos do império perdido, resignadamente comparamo-nos a outros países e sempre encontramos desculpas para justificar aquilo que devíamos aceitar de uma vez por todas para sairmos do buraco em que nos encontramos: a solução não se encontra fora mas dentro deste pedaço de terra a que chamamos Portugal. Queremos com isto dizer que há uma riqueza fundamental que não podemos nem devemos ignorar: eu, você e os outros.

"Esquecemo-nos de que a riqueza de uma nação não está somente no seu solo ou sub-solo, nem no potencial bélico acumulado nos

seus arsenais e paióis, mas reside sobretudo no potencial que os seus homens encerram dentro de si. A questão é fazê-lo passar da potencialidade à realidade.

A margem disponível de acréscimo de riqueza está mais contida no potencial ocioso dos seus homens não mobilizados na capacidade máxima das suas virtualidades, num dado momento, do que em qualquer outro recurso"¹.

Significa isto que mais importante que choramingarmos soluções externas e miraculosas, mais importante que encontrar alibis na perda de um império que nunca conhecemos bem nem amamos suficientemente, mais importante que imitar modelos alheios mais ou menos esfarrapados e falidos é acreditarmos séria e honestamente que a maior riqueza de Portugal - e nunca poderemos abdicar desta verdade fundamental - são os próprios portugueses e portuguesas que, de um modo ou de outro, contribuem ou contribuirão para o aumento dessa riqueza.

"É a sua capacidade de aprender e de armazenar informações, de transmitir conhecimentos, experiências e ideias, de projectar ou de intuir, de imaginar, de conceber e de criar que constituem a reserva de recursos ainda não explorados que nos hão-de permitir dar o salto quantitativo e qualitativo na evolução que todos ambicionamos"².

Como irá ser mais detalhadamente analisado noutra parte deste trabalho há que atentar que os factores básicos de produção já ultrapassaram o limite tradicional, a saber: a terra, a mão-de-obra e o capital.

O homem - esse ser poliédrico que pode iluminar e resolver inúmeras situações - não mais pode continuar a ser visto como um simples apêndice do processo produtivo; ele é muito mais que uma roldana, uma alavanca, um monta-cargas ou uma máquina renovável de força motriz. Ele possui uma inteligência reprodutiva e uma

¹ "Discurso do Ministro do Plano e Administração do Território". In PESSOAL, Lisboa, nº 23/24 (2ª série), Set.-Dez., 1986.

² Idem.

imaginação criadora que têm de ser aproveitados e maximizados. Não fazê-lo é casmurrice de asno velho uma vez que é desperdiçar um potencial enorme e teoricamente inesgotável.

Metaforicamente diríamos que um ser humano é a melhor das minas: quando bem "explorado" mais e melhores veios vão aparecendo e, não raras vezes, num ritmo e numa multiplicidade que espanta os mais avisados.

Pessoalmente consideramos incompreensível como é que muitas organizações não deram a importância devida aos seus Recursos Humanos.

Poder-se-á argumentar que se tratava de mão-de-obra barata, facilmente renovável e, ainda por cima, abundante.

Convenhamos, no entanto, que os diversos países já têm vindo a assistir a algumas dezenas de anos a problemas que de uma maneira ou de outra se relacionam com a problemática em análise.

É que mesmo numa situação de crise não nos parece ajuizado proceder monetaristicamente, como se costuma dizer, cortando as despesas com o pessoal e recorrendo muitas vezes a deuses ou a oráculos externos que, aqui e acolá, assumem a forma prosaica de computadores ou de outras máquinas mais ou menos sofisticadas.

Com efeito, mesmo sob um prisma monetarista julgamos que as organizações inteligentes deveriam mudar e adequar a seus procedimentos. É que quando, por exemplo, uma empresa "contrata um jovem universitário está-se comprometendo, em princípio, com o pagamento de uma soma milionária durante os 40 anos da sua provável vida activa. Se colocarmos a decisão de contar cada indivíduo como um projecto de inversão, que admite várias alternativas possíveis, é fácil notar que a inversão feita é de considerável magnitude"¹.

Atentos a esta perspectiva, também, podemos e devemos dar uma importância redobrada às questões relacionadas com a rotação do

¹ HAIRE, Mason. "Un nuevo punto de vista en matéria de recursos humanos". In ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Buenos Aires, Tomo 1 - A, 1970, Abr.-Set., p. 477-484.

pessoal e o que essa rotação poderá significar a nível económico e na capacidade de resposta da organização. E isto é afirmado porque constatamos que o gestor tradicional **sente** que o recrutamento e a selecção lhe custam dinheiro mas já o mesmo **não sente** quando se trata da rotação de pessoal. E lamentavelmente, convenhamos.

Queremos com tudo isto afirmar uma verdade que sempre o tendo sido quase nunca foi considerada como tal e que se doravante continuar a ser negligenciada representará o tanino que lentamente destruirá as organizações: "sendo o elemento humano o recurso principal utilizado no trabalho, a solução dos problemas a ele ligados representa, para o êxito de qualquer empreendimento organizacional, mais que qualquer outro factor"¹.

Passos positivos, mas muitas vezes tímidos ou inconsequentes e demagógicos, têm sido dados por várias organizações. A prová-lo está a evolução da **área gente**, seu posicionamento na estrutura organizacional e esperança na mesma tendo em vista a sua participação efectiva na consecução dos objectivos finais.

Mas de Roma a Pavia não se vai num só dia e a caminhada ainda há pouco foi iniciada. Alguns cansaram mesmo antes de a iniciarem e outros só experimentaram alguns passos trôpegos, descoordenados e titubeantes. Quase sempre falta uma política abrangente onde as metas e objectivos a atingir sejam formulados claramente e minimamente participados pelos interessados. Quase sempre, também, se tem funcionado tipicamente numa atitude de reacção (em vez de pró-acção e de previsão) e com comportamentos ou soluções fabricados **à posteriori**. Por outras palavras: gestores mais incautos só se lembram de Sta. Bárbara quando troveja ou, então, quando a procissão já vai no adro.

Agora, e definitivamente, "estamos entrando numa época em que a administração dos RH tomará um lugar muito mais destacado nas

¹ CAMACHO, Joel S. "Organização sistémica de recursos humanos". In REVISTA DE ESTUDOS DE ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, Ano I, 1975, Jul.-Set., p. 37-47.

decisões empresariais: os efeitos multiplicadores de toda a mudança neste recurso, e o seu próprio significado, são demasiadamente importantes de modo a segui-lo simplesmente ou administrando-o mediante respostas improvisadas ante a pressão dos factos, conforme tem sido habitual até ao presente"¹.

Por nos parecer interessante chamamos aqui à atenção de um artigo de Legouvello e Rayer sobre aquilo que eles julgam o factor que diferencia - no nosso mundo actual cheio de turbulências e incertezas e em que as organizações necessariamente têm que aprender a viver - aquelas organizações que morrem e aquelas outras que se adaptam e sobrevivem². Para eles trata-se do factor "i".

E qual é esse factor "i"? Aí podem ser incluídos os "i" de:

- . inteligência: capacidade de analisar uma situação nova e elaborar a resposta adequada, mas igualmente a capacidade de analisar de uma maneira nova uma situação dada e elaborar uma resposta nova;
- . "intraception": a pré-eminência do sujeito na percepção;
- . iconoclastia e interpelação;
- . intuição e indução;
- . imitação e inovação;
- . interconexão.

E como se pode gerir esse factor "i"?

Para o autor há duas maneiras possíveis:

- . interna: cada empresa ou organização pode e deve gerar o seu próprio capital de factor "i";
- . externa: em alternativa pode ser pesquisado e encontrado esse factor enriquecedor no meio ambiente.

Saiba-se, também, que o "portador" do factor "i" terá sempre predominantemente as seguintes características:

¹ HAIRE, Mason. In op. cit., p. 477/8.

² LEGOUVELLO, E. e RAYER, I. "De l'homme iconoclaste à l'homme innovateur". In DIRECTION E GESTION DES ENTREPRISES, Paris, ano 21, nº 2, Mar.-Abr., 1985, p. 11-16.

- . abrangência do campo de consciência (visão larga do mundo);
- . capacidade para sair dos modelos perceptivos habituais;
- . qualidade da sofisticação do pensamento (ou seja, capacidade para dizer as coisas em termos simples...);
- . capacidade de síntese "in vivo".

A nível afectivo:

- . capacidade de revolta;
- . independência - dependência em relação ao grupo, aos outros mas, simultaneamente, possuir um forte sentido de identidade em relação ao grupo;
- . audácia na acção;
- . identificação com o destino do grupo;
- . sensibilidade à dinâmica espontânea da situação;
- . grande liberdade em relação às concepções da autoridade e do poder.

Diríamos, também, que nos tempos hodiernos alguns gestores e empresários se aperceberam, definitivamente, que as organizações não podem ser consideradas como coisas inertes, intemporais e algo que pode ser isolado num laboratório qualquer, esquatejadas na sua essência e, posteriormente, alimentadas à base de um conjunto de técnicas que por mais sofisticadas que se apresentem não passam disso mesmo: meros instrumentos.

Além de as analisar como um sistema - e como um sistema aberto - há que olhar para a importância daquele recurso que já afirmamos ser o mais importante: o homem.

"A chave do êxito de uma organização está provavelmente aí: no homem, na comunicação, na convergência dos interesses de todos para satisfação das necessidades de todos"¹.

¹ PIÑEDO, Afonso M. "O homem e a organização". In GESTÃO, Lisboa, Ano 1, nº 3, Mai.-Jun., 1979, p. 31.

Poder-se-á argumentar que empresas existem que sem terem uma política definida e congruente de Recursos Humanos conseguem bons resultados.

Tal pode acontecer, aqui e acolá, por motivos conjunturais. No entanto, historicamente podemos comprovar que são resultados que se mantêm somente a curto prazo. É que os tempos mudam e não podemos esquecer os novos valores subjacentes aos novos tempos.

Hoje, por exemplo, o homem-em-trabalho requer ser tratado como um ser total com necessidades a diversos níveis e não somente como um animal económico.

"Quando as relações homem-empresa se limitam a uma prestação de serviços e respectiva retribuição económica, encontramos-nos imersos na desmotivação. Não será fácil construir nada a partir daí. Depressa virá o desencanto, a falta de interesse e a falta de comunicação. Os interesses serão divergentes ou paralelos e o entendimento deixa de ser possível.

A necessidade de criar, de fazer qualquer coisa de útil, de se sentir eficaz, de se ser ouvido, de realizar algo de positivo, de integrar-se numa equipa, está patente no homem que trabalha"¹.

Muito simplesmente: o homem quer ser considerado na sua totalidade e deixar a sua marca pessoal no trabalho que executa.

1.3. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Em sentido amplo, e servindo-nos da opinião de Fornari Gomes, poderíamos dizer que a administração de RH engloba uma variada gama de "actividades constantes e sistemáticas realizadas ou não por órgão específico e especializado. Tem como objectivos suprir e manter a organização com pessoas em quantidade e qualidade necessárias, bem como mantê-las dispostas a realizar os objectivos

¹ PIÑEDO, Afonso M. "O homem e a organização". In GESTÃO, Lisboa, Ano 1, nº 3, Mai.-Jun., 1979, p. 32.

a que a organização se propõe"¹.

Em assim sendo podemos e devemos projectar o papel da Administração de RH para além daquelas funções que tradicionalmente lhe são confiadas. A este respeito, porém, falaremos mais adiante.

De qualquer forma parece-nos correcto afirmar que a eficácia deste subsistema organizacional pode e deve ser avaliada em termos da sua eventual contribuição para a eficácia final com que uma organização atinge as suas metas fundamentais e diferenciadoras.

"Às vezes, o assunto "administração de pessoal" é abordado unicamente sob o ponto de vista do departamento de pessoal, apesar do facto de que todos os administradores, em todos os níveis da organização, estão profundamente envolvidos na administração de RH. Às vezes, a situação é invertida: o assunto é abordado unicamente sob o ponto de vista da supervisão eficaz, enquanto são ignorados os papéis de especialistas em pessoal e altos administradores. Tanto uma como outra abordagem encobrem a natureza altamente complexa da administração de pessoal e não tomam conhecimento da sua interdependência com outras funções administrativas mais amplas"².

Independentemente de certas escaramuças entre autores àcerca da melhor terminologia a usar parece-nos importante situar devidamente o processo em questão sem nos perdermos demasiadamente por atalhos académicos.

Entre as várias expressões usadas - administração de pessoal, administração de recursos humanos, gestão de pessoal, gestão de recursos humanos, chefia de pessoal, etc. - parecem-nos mais adequadas aquelas que enfatizam o pessoal como um recurso e que vão além da mera administração para se situarem no campo mais vasto, profundo e abrangente da gestão. É que, não raras vezes, as

¹ GOMES, Jorge Fornari. "Administração de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional". In REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, Rio de Janeiro, 18(4): 25-35, Out.-Dez., 1978.

² FRENCH, Wendell. THE PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS. Boston, Houghton Mifflin Company, 3ª edição, 1974, p. 3.

palavras estão impregnadas de conceitos com uma alta carga significativa e que deixam transparecer opiniões e filosofias.

Historicamente a área pessoal começou por se preocupar com os chamados problemas trabalhistas e tentava resolver, quase sempre, as questões que iam aparecendo à *posteriori*. Hoje tal papel está amplamente ultrapassado e a "administração de RH deve estar em condições de efectuar verdadeiros prognósticos, e não limitar-se a simples extrapolações; deve ser capaz de conceber diferentes estratégias possíveis, conducentes à obtenção de objectivos pré-fixados, e de aplicar, embora muito grosseiramente ao começo, métodos matemáticos para analisar o custo e o benefício das diversas alternativas"¹.

Para uma melhor compreensão poderíamos dizer que a área pessoal passou pelas seguintes etapas fundamentais²:

. **chefia de pessoal:** encarregava-se basicamente de certos registos que eram obrigatórios por lei, processamento de vencimentos, formalização de admissões e demissões, processos disciplinares e outras actividades afins³.

Aqui, torna-se claro, o nível de decisão do "chefe de pessoal" limita-se a esporádicas sugestões - que podem variar em função do seu próprio perfil - visando correcções pontuais ou achegas para um melhor aproveitamento do potencial existente. Quer queira quer não ver-se-á muito mais ocupado, e preocupado, com a questão dos "papéis" do que com as pessoas.

¹ HAIRE, Mason. In op. cit., p. 479.

² NAETHE, Pedro H. C. "A Função de Recursos Humanos - Estágios de evolução". In EXECUTIVO, Porto Alegre, ano 2, nº 9, s/d.

³ É o estágio actual de boa parte dos serviços públicos e privados em Portugal. Para tanto basta atentar no conceito de Repartição ou Secção de Pessoal e ler as competências dessas unidades orgânicas.

. **Gerência de pessoal:** há uma pequena evolução em relação à situação anterior mas o gerente de pessoal continua a ter como preocupação básica os processos cadastrais e outros formalismos exigidos por lei, o processamento de vencimentos (muitas vezes mecanizado) e colabora, mais directa ou indirectamente, nas admissões de pessoal que são feitas à base de entrevista e de corriqueiros testes de conhecimento. Sente-se responsável, também, pela formalização das demissões, eventuais acções de informação, incipientes planos de "Obra Social" e actividades afins.

No que concerne ao nível e autonomia de decisão que possui pode-se afirmar que lhe é possibilitada uma certa actividade normativa e regulamentadora (rotinas sobre alguns procedimentos, estabelecimento de critérios e interpretação sobre faltas, licenças e outros) mas não tem um papel activo no que diz respeito à definição de políticas.

Organicamente encontra-se, quase sempre, subordinado a um "Director de Serviços de Administração" que pode assumir designações diversas.

. **Gerência de relações:** mantém as obrigações básicas anteriormente mencionadas, mas também:

- . recrutamento e selecção de pessoal segundo técnicas apropriadas (entrevista, provas de conhecimento, testes psicotécnicos e de personalidade);
- . formação e desenvolvimento aos diversos níveis, excepto naquilo que diz respeito a uma formação das chefias preocupada com o "saber ser";
- . cargos e salários em todas as suas vertentes;
- . planos e políticas salariais.

Falando do nível de decisão que aqui podia (ou pode) ser gerida, diríamos que tem autoridade para propôr e modificar os

sistemas vigentes mas dentro de limites estabelecidos superiormente. Começa a ter, também, um papel assaz relevante na definição de políticas e no assessoramento a toda a organização.

. **Gestão de Recursos Humanos:** sai da "linha" e começa a assumir definitivamente um papel de "assessoria" e tem como funções fundamentais:

- . administração de cargos e salários;
- . políticas de benefícios;
- . recrutamento e selecção;
- . problemática da motivação;
- . segurança no trabalho;
- . formação e desenvolvimento;
- . administração de pessoal.

Há uma inserção no nível mais alto da administração, participa activamente no processo decisório da organização e, como tal, está intimamente ligado à formulação de políticas, programas, planos e metas.

E muito importante: já não se preocupa em resolver problemas como vão aparecendo mas, isso sim, preocupa-se essencialmente com o diagnóstico das situações e com a "antecipação" das soluções. Consequentemente a chefia de pessoal passa a pertencer às diversas gerências intermédias.

1.3.1. OLHANDO MAIS LARGO

Desde há algum tempo que as organizações vem sentindo a necessidade imperiosa de alargar a sua visão do homem-no-trabalho. Agora, e mais do que nunca, essa necessidade mostra-se imprescindível e inevitável. O facto de estarmos já em pleno arranque para uma nova época civilizacional faz com que se cultivem novos valores, novas atitudes e comportamentos. Principalmente as novas tecnologias de informação têm contribuído decisivamente para essa transformação que se assume como radical.

Já não é suficiente - como aconteceria nos anos 60 - olhar para as organizações e suas sub-unidades numa perspectiva taylorista e reducionista. O mundo laboral apresentava-se então como aparentemente constante e, quando muito, sujeito a uma evolução linear que não trazia "descontinuidades" de monta. Estamos convictos que de futuro se torna cada vez mais irremediável que as organizações, e suas sub-unidades, atentem no seu contexto, na sua ecologia, no seu ambiente circundante. "Uma organização é uma rede de processos administrativos e operacionais interactivos, e de sistemas de apoio complementar, essencialmente dirigida pelo homem e orientada por múltiplas metas, a qual está imersa numa rede mais ampla de processos e de sistemas com os quais interage"¹.

Tendo em atenção este novo e dinâmico conceito de organização poderemos destacar dois processos básicos altamente inter-relacionados²:

- . processos administrativos: planeamento, organização, coordenação e controle;
- . processos operacionais: administração de pessoal, administração financeira, administração de materiais e produção, administração de mercados e pesquisa, desenvolvimento e engenharia.

Assim e usando a terminologia e o pensamento de Wendell French poderíamos agora definir a "administração de pessoal" como o "planeamento, a coordenação e o controle de uma rede de processos em âmbito organizacional e sistemas de facilitação relativos à liderança, determinação de justiça, especialização de tarefas, colocação de pessoal, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensa,

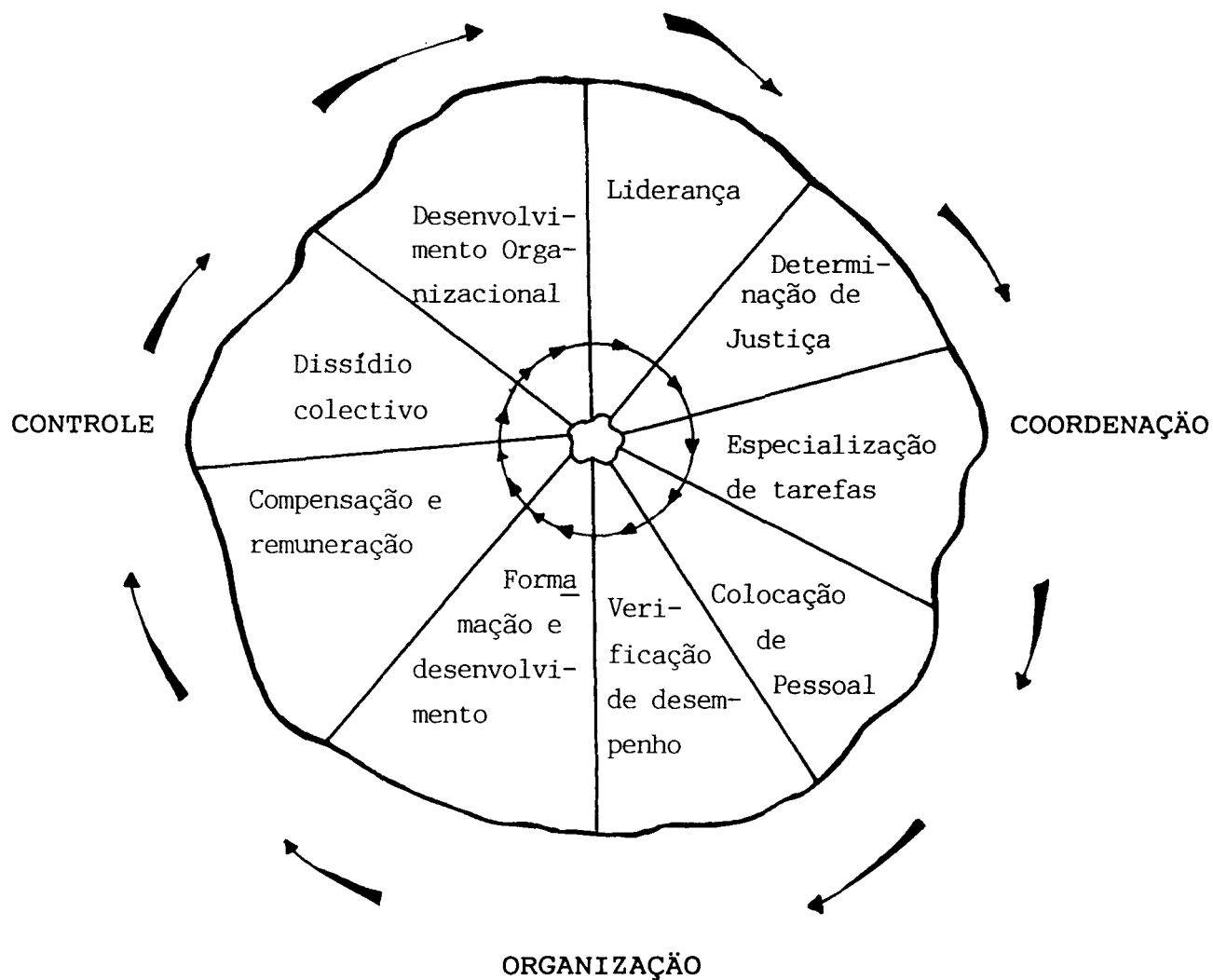
¹ FRENCH, Wendell. In op. cit., p. 20.

² Idem, p. 21.

dissídio colectivo e desenvolvimento organizacional"¹.

Graficamente teríamos a seguinte imagem:

PLANEAMENTO



Em que:

. **processo de liderança:** refere-se à influência de alguém sobre o comportamento de um indivíduo ou de um

¹ Idem, p. 324.

grupo;

. **processo de determinação de justiça:** fluxo de acontecimentos que se preocupa com a atribuição e distribuição de recompensas e penalidades e com a correcção dos erros ou disfunções que eventualmente ocorram;

. **processo de especialização de tarefas:** consiste na divisão da tarefa a ser realizada em sub-unidades laborais e que proporciona a natureza dos empregos individuais;

. **processo de colocação de pessoal:** visa suprir continuamente, em qualidade e quantidade, as necessidades de pessoal da organização;

. **processo de verificação de desempenho:** avaliação ou mensuração contínua dos contributos individuais ou grupais para o alcance dos objectivos organizacionais;

. **processo de formação e desenvolvimento:** vasta gama de sub-processos visando melhorar ou aumentar a capacidade dos indivíduos;

. **processo de remuneração e recompensa:** todo um conjunto de acontecimentos que vai favorecer a determinação do nível, as formas e as diferenças de recompensas financeiras e outras formas de recompensa quer seja monetária ou não;

. **processo de dissídio colectivo:** "pode ser imaginado como uma rede complexa de acontecimentos na organização sindicalizada, um processo que serve para determinar salários e benefícios-extras, horas e condições de trabalho e que introduz um tipo único de

relacionamento transaccional entre duas contribuições: o sindicato e o empregado"¹.

. processo de desenvolvimento organizacional: visa aumentar a capacidade global dos membros de uma organização de forma a poderem administrar de uma maneira eficaz a cultura organizacional, de garantirem a flexibilidade da mesma às demandas ambientais e de se dotarem a si próprios de um espírito criativo para encontrarem as melhores respostas às diversas situações com que se deparam.

1.4. OBJECTIVOS, FUNÇÕES E ACTIVIDADES DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

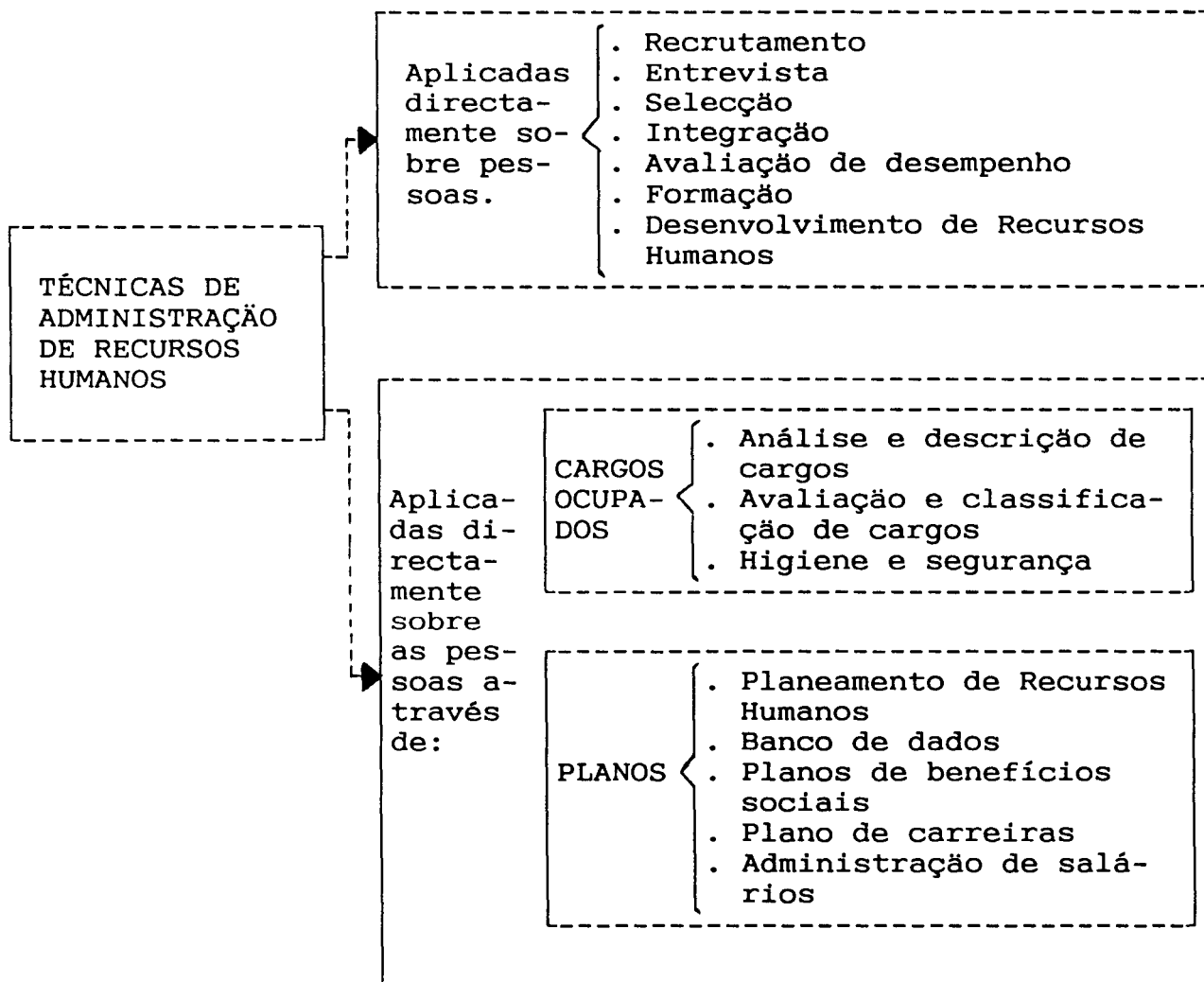
Assistimos com frequência a uma "queixa" dos responsáveis organizacionais no que concerne à falta de identificação dos indivíduos com os objectivos últimos da unidade laboral em que estão inseridos.

Parece-nos, porém, que esse divórcio, embora nefasto, se apresenta como bastante compreensível.

Razões múltiplas existem para facilitar essa compreensão mas atendendo ao assunto aqui versado convém não ignorar a importância desmesurada que foi dada aos instrumentos ou técnicas de administração de recursos humanos. Não queremos com isto significar qualquer relutância em relação a esses instrumentos, entre os quais se salientam²:

¹ Idem, p. 329.

² CHIAVENATO, Idalberto. RECURSOS HUMANOS, Edição Compacta, São Paulo, Atlas, 1983, p. 81.



Pretendemos tão somente afirmar que quando os meios ou instrumentos são transformados em fins caminhamos a passos largos para uma atomização de processos e para uma burocracia anquilosante. Por outras palavras: em vez de se olhar para o futuro, para a frente, olha-se para dentro, para o umbigo; em vez de se caminhar em direcção a um objectivo ziguezagueia-se à volta de tudo e de nada; em vez de se alcançarem resultados superestimam-se as tais técnicas ou instrumentos.

"O que deve iluminar a via pela qual transitarão as actividades características das funções de recursos humanos é o entendimento da necessidade de preparar a organização para enfrentar o seu ambiente externo e abrir as oportunidades de utilização, tão integral quanto possível, dos recursos de que

dispõem os contribuintes individuais que compõem o contexto interno da organização"¹.

Implica o anteriormente afirmado que não há um "the best way" no que concerne à administração de Recursos Humanos e que, forçosamente, será sempre conveniente adoptar uma atitude e comportamento contingencial que supõe uma filosofia de flexibilidade e de adaptação contínua às demandas externas e internas.

De uma maneira mais sucinta poderíamos apontar como sendo as seguintes as funções mais características da ARH:

- . **diagnóstico empresarial:** que pressupõe a visão da organização como um sistema total e do entendimento apropriado de cada um dos seus subsistemas;

- . **planeamento empresarial:** partindo-se do diagnóstico será possível especificar os objectivos e metas que convém serem atingidos no que diz respeito aos recursos humanos. Estes, na medida do possível, devem ser quantificados e conjugarem-se num todo harmónico e dialecticamente reprodutivo.

A partir daí poderão ser desenvolvidas as actividades que caracterizam uma eficaz política de ARH e que agruparemos da seguinte maneira²:

1. **manutenção do sistema organizacional:**

- . planeamento das necessidades de pessoal;
- . administração de cargos, salários e benefícios
- . recrutamento e selecção

¹ BERGAMINI, Cecília Whitaker. DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS - UMA ESTRATEGIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL. São Paulo, Atlas, 1980, p. 24

² GOMES, Jorge Fornari. In op. cit., p. 30.

- . formação
- . informação do pessoal
- . serviço social
- . higiene e segurança no trabalho

2. Exigências legais:

- . registos diversos
- . documentação
- . relatórios legais
- . relações laborais

3. Desenvolvimento de Recursos Humanos: "Consiste em actividades que visam o acompanhamento sistemático da qualidade dos inter-relacionamentos do tipo: homem x homem; homem x grupo; homem x empresa; homem x tecnologia; grupo x grupo; grupo x empresa e que visam a reformulação e o incremento de conhecimentos, valores e comportamentos, de modo que seja obtido, integradamente, o crescimento organizacional e pessoal, a fim de que ambos , pessoas e organizações, possam enfrentar as exigências ambientais internas e externas"¹.

1.5. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM TEMPOS DE CRISE

É por todos aceite que a ARH se caracteriza, entre outras coisas, pela sua interdisciplinaridade, contingencialidade e carácter multivariado. Deste modo não admira que as circunstâncias envolventes se repercutam rapidamente nesta área e que, às vezes, nem sempre de forma acertada.

Concretamente quando uma organização se depara com problemas

¹ Idem, p. 30.

de ordem económico-financeira não é raro assistirmos às seguintes medidas saneadoras e de emergência¹:

- . redução de pessoal especialmente das actividades de "staff": a organização como que dispensa a sua parte pensante, o seu "cérebro";
- . desvalorização nítida dessas mesmas áreas de "staff";
- . imediatismo comportamental: apagam-se incêndios mas não se faz a previsão dos mesmos;
- . desintegração de equipas de trabalho;
- . secretismo: tudo é fechado a sete chaves e o clima organizacional torna-se cada vez mais pesado e irrespirável;
- . cortes de pessoal mais ou menos atabalhoados.

Julgamos, porém, que os gestores mais avisados e maduros poderiam e deveriam aproveitar estas épocas de crise - polivalentes nas suas possibilidades - para adoptarem comportamentos positivos e mais produtivos, a saber:

- . aumento do sentimento de grupo e de integração de objectivos visando uma maior sinergia, eficácia e criatividade da organização;
- . "testagem" das capacidades individuais e grupais;
- . favorecimento do arreganho e da automotivação de todos os intervenientes;

¹ TOLEDO, Flávio. RECURSOS HUMANOS NO BRASIL - MUDANÇAS, CRISES E PERSPECTIVAS. São Paulo, Atlas, 1981, p. 51.

- . favorecimento de uma cultura de realismo: a organização aprende que entre o sucesso do ontem e a possível falência do amanhã pode mediar tão somente uma má leitura das circunstâncias ambientais;

- . crença de que a área de RH é uma das que mais podem contribuir para que a organização enfrente com eficácia a crise sentida.

1.6.O GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

Aquela época em que o encarregado pela área gente nas empresas tipicamente familiares era o elemento da família com menos capacidades e preparação técnica ainda não está tão distante como isso.

Vestígios desses tempos ainda podem ser encontrados em algumas das nossas empresas - e que às vezes não são tão familiares como isso - e principalmente na função pública. Aqui, temos que concordar, a realidade chega a assumir proporções alarmantes com "sapateiros" a tocarem rabecão e a substituírem as funções que cabiam ao bobo da corte.

A prová-lo aí estão os chefes de pessoal nas repartições públicas que não possuem mais que a escolaridade obrigatória e que foram progredindo nas carreiras respectivas muitas vezes à custa de certos favores ou militâncias. Ressalvam-se, é justo dizê-lo, aqueles profissionais briosos que superam imensas dificuldades e vão concretizando um trabalho a todos os níveis meritório.

Hoje as exigências que se colocam a qualquer gestor, e concretamente ao gestor de RH, são múltiplas e variadas. Entre essas exigências apontam-se a "sensibilidade situacional, a habilidade de lidar com conceitos, a criatividade (não apenas como traço de sofisticação, mas de sobrevivência), a capacidade de manter-se informado sobre a realidade sócio-político-económica que o cerca, e a sua interpretação devidamente correlacionada com a realidade e a conjuntura da organização em que trabalha. O

profissional de RH sempre teve de ser um profissional culto, não apenas possuidor de cultura profissional mas também possuidor de cultura geral relevante, ou seja, capacidade de interpretação de fenômenos sociais que o envolvem como pessoa e como membro da organização em que trabalha. Essa necessidade ganhou, hoje em dia, foros de total indispensabilidade"¹.

E ainda mais: o homem de RH tem que ser dotado, também, de uma boa capacidade de antever eventos e, como tal, sentir-se à vontade como previsor.

Se aditarmos às características anteriormente mencionadas as de automotivação e autodesenvolvimento teremos um gestor certamente eficaz, ganhador e de futuro.

E como poderemos "sentir" esse gestor? Basicamente como aquele que continuamente **aprende a aprender** com tudo, mas tudo, aquilo que o rodeia.

Numa tentativa de ilustrarmos o posicionamento do gestor tradicional e do gestor inovador de Recursos Humanos servir-nos-emos do trabalho de Paulo Edler por nos parecer elucidativo²:

¹ Idem, p. 55.

² EDLER, Paulo Soares. "A administração de Recursos Humanos no enfoque tradicional e sistêmico". In EXECUTIVO, Porto Alegre, ano 6, nº 24, Mai.-Ago., p. 8-9.

CARACTERISTICA	TRADICIONAL	INOVADOR (OU SISTÊMICO)
. FOCO DE ACÇÃO	. Na especialização, com ênfase nos aspectos técnicos do trabalho.	. Na interdisciplinaridade - visão globalista, incorporando aspectos humanos no trabalho.
. NIVEL HIERARQUICO DA FUNÇÃO	. Sector ou departamento, no máximo igual aos que executam as actividades-fins da organização.	. Alta direcção ou assessoramento superior.
. NIVEL DECISÓRIO	. Executa decisões superiores; só tem autoridade para modificar o sistema próprio de trabalho.	. Aconselhamento e assessoramento. Antecipa-se às necessidades organizacionais.
. GRAU DE CONSCIENCIA DO EMPRESARIO	. As preocupações com pessoas e com produção, quando presentes, são consideradas como inconciliáveis (antagónicas).	. Preocupação com pessoas e produção não são incompatíveis.
. CARACTERISTICA ORGANIZACIONAL	. Burocrática, fechada, centralizada.	. Orgânica, aberta, voltada para o mercado, descentralizada.
. ESTILO DA ADMINISTRAÇÃO GERAL	. Autocrático.	. Democrático.
. NORMAS E SUA APLICAÇÃO	. Rígidas.	. Flexíveis.
. ATRIBUTOS DE ARH	. Centradas nas atribuições do cargo.	. Centradas no planeamento estratégico da organização.
. CRITÉRIOS DE SUCESSO	. Cumprimento de normas, leis e regulamentos como um fim em si mesmo (eficiência).	. Disponibilidade de Recursos Humanos qualificados e motivados para realizar os objectivos da organização (eficácia e efectividade).

CARACTERISTICA	TRADICIONAL	INOVADOR (OU SISTÊMICO)
. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	. Ênfase na avaliação pelo superior, muitas vezes sem definição e explicitação de critérios.	. Ênfase na auto-avaliação e avaliação cooperativa.
. FOCO DE PREOCUPAÇÃO DO ARH	. No sector específico de RH, centrado nas funções internas de ARH.	. Na organização, centrado nas gerências que realizam os objectivos-fins da organização.
. MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR	. Recompensa material e posição hierárquica. ↓ COMPETIÇÃO ↑	. Participação e auto-realização. ↓ COOPERAÇÃO ↑
. CLIMA ORGANIZACIONAL	. Manipulação, paternalismo, proteccionismo.	. Relações sadias, interdependência.
. POSIÇÃO DO TRABALHADOR	. Normalmente dependente, vendo oposição entre objectivos pessoais e organizacionais.	. Interdependente, procurando identificar congruências entre objectivos pessoais e organizacionais.
. FORMAÇÃO	. Centrada na tarefa.	. Centrada no desenvolvimento de Recursos Humanos.

1.7. AMPLITUDE E POSICIONAMENTO DO ORGÃO DE RH

Conforme já deixamos claro não existe aquilo que poderíamos considerar o **melhor caminho** (the best way), a solução única para se conseguir uma administração eficaz de Recursos Humanos.

Favorecemos uma atitude contingencial por nos parecer a mais realística e aconselhável: só uma **flexibilidade activa** nos proporciona encontrar os melhores resultados.

Falando especificamente do dimensionamento, esfera de acção e posicionamento do órgão de RH achamos conveniente manter tal posicionamento mental até porque há alguns factores que devem ser considerados¹:

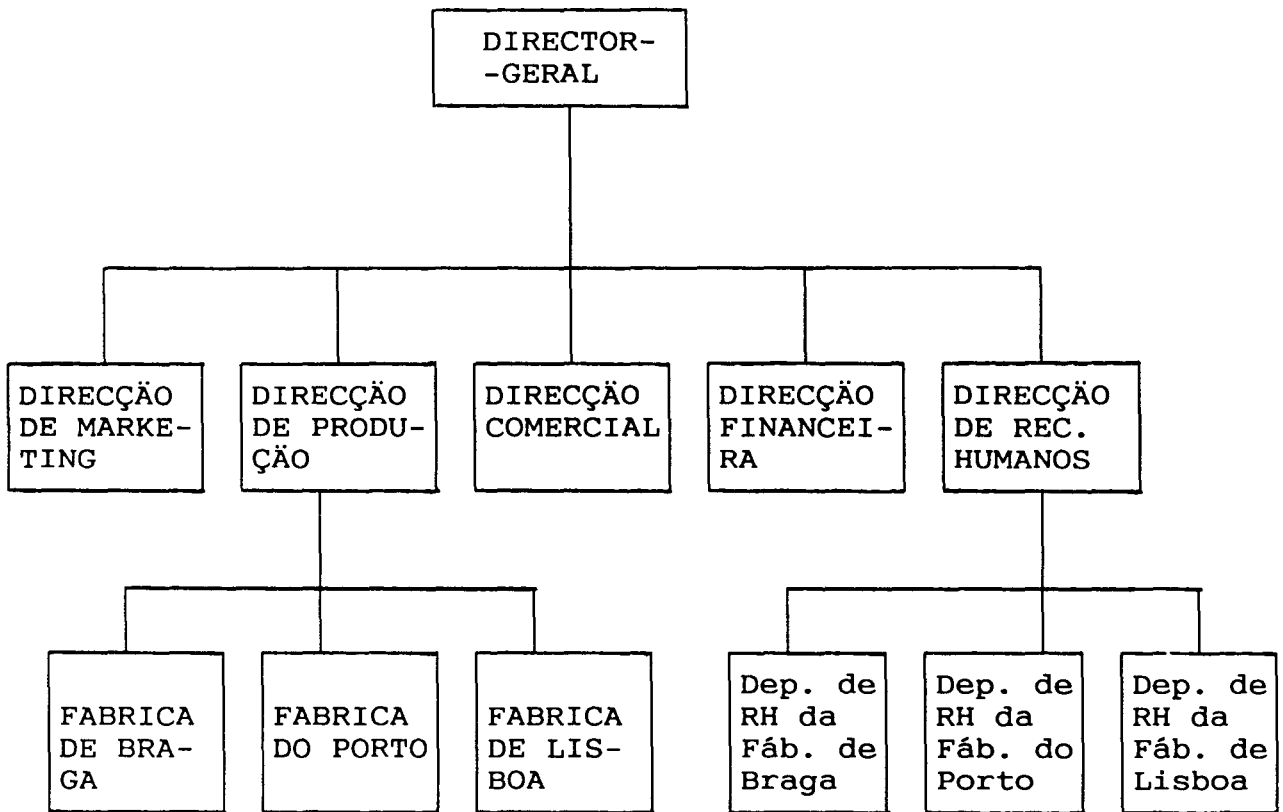
- . grau do amadurecimento gerencial da organização;
- . impacto e importância da qualidade dos RH no produto final;
- . nível de desenvolvimento económico, social e cultural específico da comunidade onde a organização está sediada;
- . dimensão da empresa e eventual dispersão da mesma;
- . tecnologia empregue;
- . estágio de desenvolvimento do próprio órgão de RH;
- . cultura organizacional;
- . tipo de tarefas;
- . tipo de produto;
- . mentalidade da chefia máxima da organização.

Em assim sendo não nos atrevemos a apontar este ou aquele paradigma como sendo o mais ajustado ou que garantirá sempre as melhores soluções: o transplante puro e simples de soluções corre muitas vezes o risco de ser rejeitado pelo corpo a ser enxertado.

Desta forma limitar-nos-emos a apontar algumas soluções que vêm sendo empregues:

- a) Estrutura organizacional com a área de ARH centralizada:

¹ GOMES, Jorge Fornari. In op. cit., p. 30.



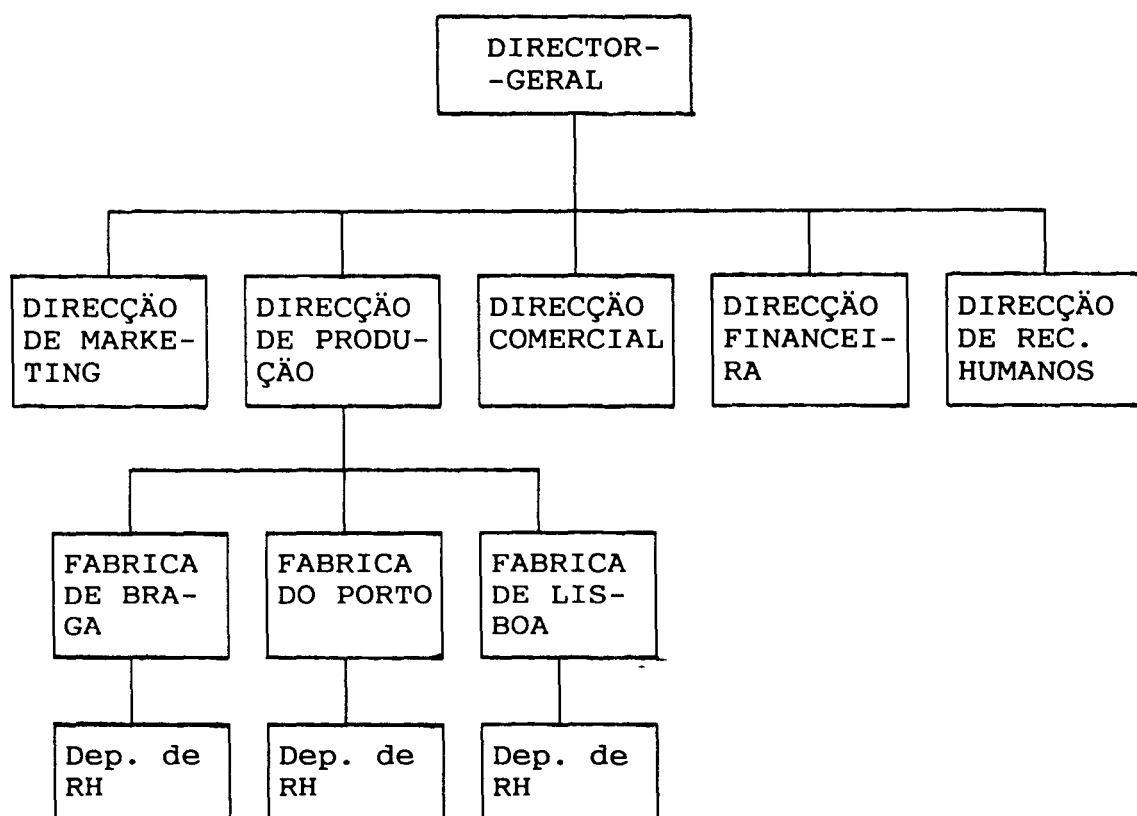
. Vantagens desta estrutura:

- . proporciona uma linguagem comum;
- . favorece a unicidade de critérios;
- . proporciona uma certa economia de meios técnicos.

. desvantagens:

- . opera à distância;
- . comunicações demoradas;
- . proporciona um processo decisório alienado dos reais problemas que se possam sentir nos locais onde acontecem.

b) estrutura organizacional com a área de ARH descentralizada:



Como se pode inferir do organograma acima desenhado cada departamento de RH depende directamente do responsável de cada fábrica. Funcionalmente, no entanto, esses departamentos locais de Recursos Humanos dependem da Direcção de Recursos Humanos.

. **Vantagens:**

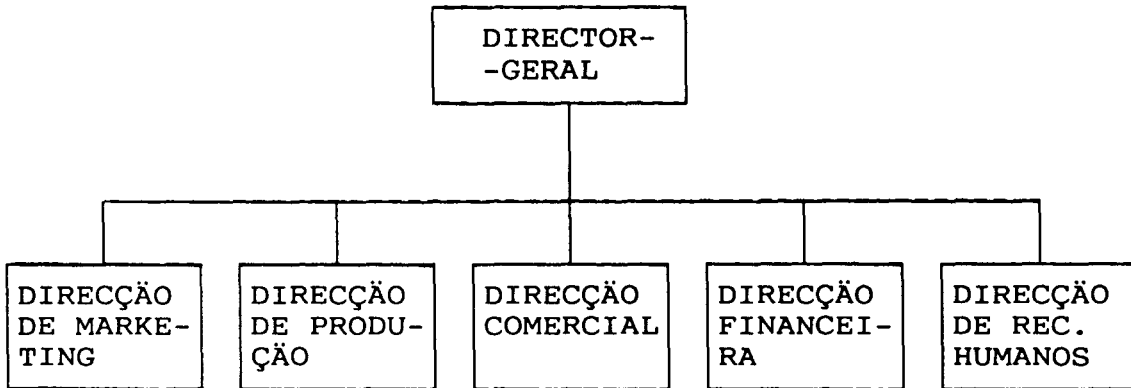
- . rapidez na execução de alguns problemas;
- . facilidade de ajustamento às necessidades locais;
- . garantia de assessoramento por parte da Direcção Geral de Recursos Humanos.

. **desvantagens:**

- . Heterogeneidade e eventual diferenciação na aplicação de alguns critérios;

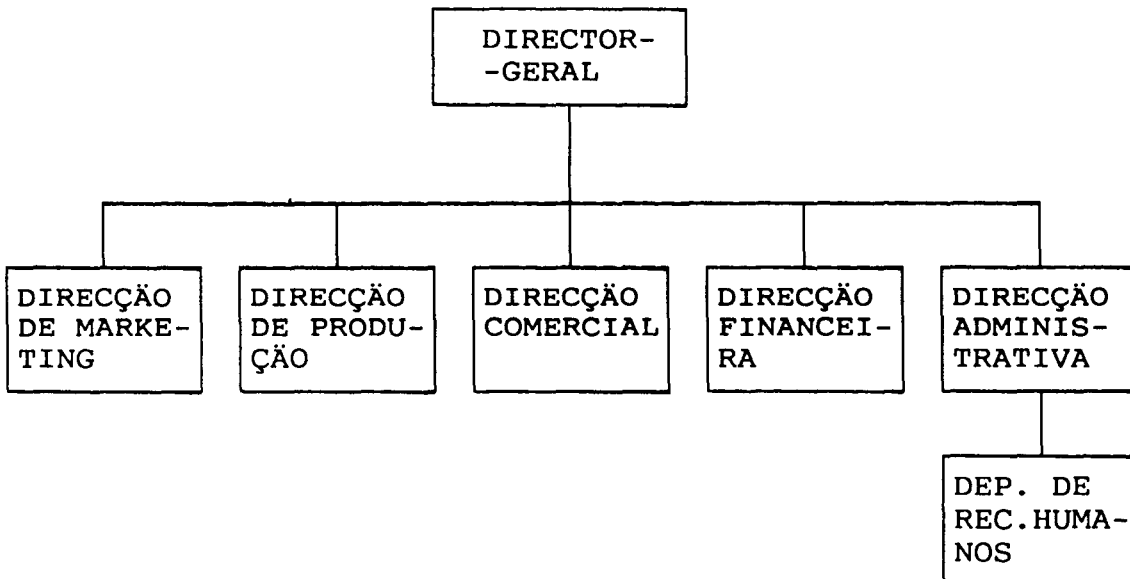
. possível demora na capacidade de resposta por parte do órgão central de RH.

c) Estrutura funcional simples com a função de RH em nível decisório:



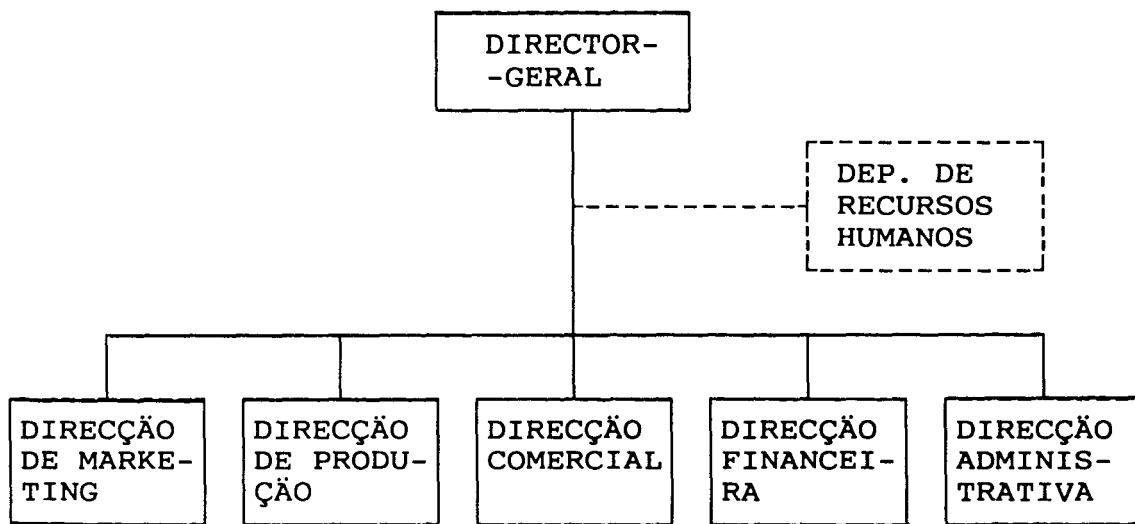
Aqui, como se vê, a ARH encontra-se num nível de linha e com capacidade decisória e que vai traçando directrizes para toda a organização.

d) Estrutura funcional simples com a função de Recursos Humanos em nível de execução:



Assiste-se, nitidamente, a uma "despromoção" da área gente. Os assuntos relacionados com os RH são vistos como passíveis de serem equacionados - se o forem - por uma pessoa e um sector de nível secundário.

e) Estrutura funcional simples com a função RH em posição de assessoria:



Aqui a área gente sai da linha e passa a desempenhar funções de assessoria do Director-Geral. Tem a grande vantagem de que as sugestões do Departamento de Recursos Humanos uma vez aprovadas pelo Director-Geral tem uma força institucional muito grande e, como tal, terão os meios necessários à sua execução garantidos à partida.

1.8. ADMINISTRAÇÃO DE RH: RESPONSABILIDADE DE "LINE" OU FUNÇÃO DE "STAFF"?

Pressupor uma organização sem pessoas é um pouco a mesma coisa que imaginar uma circunferência quadrada ou uma peça de teatro sem actores. Por outras palavras: fazê-lo seria ter a capacidade de imaginar o impossível, o absurdo.

Com efeito, já o afirmámos, os recursos humanos - e sem nos esquecermos que são recursos - representam algo de imprescindível e vital para uma organização. São eles que, ao fim e ao cabo, "esclarecem" cada organização na sua maneira de ser e fazem com que as matérias-primas se transformem em produtos acabados ou as informações em serviços.

Serve isto para afirmar que consideramos que a gestão de RH pertence a todo e qualquer elemento da linha hierárquica com responsabilidades de chefia ou coordenação. Em graus diferentes, é claro. E se alguns desses elementos esquece ou negligencia essa nobre função está a castrar profundamente uma das suas principais atribuições.

Neste sentido a ARH é nitidamente uma **atribuição e responsabilidade de linha**: a todos pertence e por ninguém deve ser descurada.

No entanto, se não houver nenhum órgão que faça uma coordenação geral de esforços e uma unificação de critérios, facilmente se poderá cair no risco de termos cada um a "tocar" para seu lado, cada um a construir e a constituir uma orquestra sem maestro e sem batuta harmonizadora e cadenciadora do ritmo a ser marcado.

É aqui que, em nosso entender, deve aparecer um órgão de RH com funções de "staff" e que terá como funções primordiais:

1º - estudo e formulação de políticas e critérios a que deve obedecer a gestão e administração dos recursos humanos de toda a organização;

2º - prestação de serviços específicos na área da ARH (ou seja, aquelas funções tradicionais das "repartições de pessoal").

A excelência de resultados será alcançada quando houver um entendimento perfeito e uma complementaridade reprodutiva entre a **linha e o staff**.

1.9. RECURSOS HUMANOS: DESAFIOS FUTUROS

Se é verdade que toda a organização e todas as chefias de qualquer organização actual têm necessariamente - para garantir a sua sobrevivência e desenvolvimento - que estar alerta em relação aos sinais do futuro, essa necessidade torna-se ainda mais premente no que concerne à área gente e ao gestor desse mesmo departamento.

E porquê? É que, como é sobejamente afirmado e muito poucas vezes entendido, estamos numa fase de mudança histórica em que a informação assume um papel de relevância nunca antes pensado e em que duas classes de pessoas assumem uma importância vital em qualquer organização: os trabalhadores e os clientes (utentes). Consequentemente o elemento humano - quer fora quer dentro da empresa - representarão doravante o papel de charneira, de pedra angular.

As mudanças que se verificam no ecossistema circundante de qualquer organização exigem e exigirão uma capacidade enorme de fuga à letargia provocada pela conservação do "status quo" vigente e, por outro lado, uma real capacidade de adaptação aos novos ventos que se fazem sentir.

Efectivamente tudo se está a reinventar no mundo do trabalho tendo em vista essa mesma adaptação. Reinventam-se novas formas de progressão nas carreiras, reinventam-se novas estruturas organizacionais, reinventam-se horários de trabalho, reinventam-se perfis e tudo mais.

O gestor e o órgão da ARH, sem se deixarem enfeitiçar por modismos mais ou menos passageiros, têm que apreender, aprender e retransmitir essa mensagem que cada vez grita mais forte: mudam-se os tempos, mudam-se valores e comportamentos, mudam-se as perspectivas do homem-ente-em-trabalho. Este já não mais suportará ser um ente-quase-nada que se limitava a ser uma pequena peça no sistema produtivo e na engrenagem laboral; exigirá, fundamentalmente, ser um ente-total com todas as consequências que daí resultam.

Não admira por isso que "o conceito de empregado-modelo esteja a evoluir da imagem de um indivíduo que cumpre correctamente as ordens que lhe são dadas para a de uma pessoa que assume responsabilidades, que toma iniciativas, que controla o seu próprio trabalho e que usa os gestores e os superiores no seu novo papel de ajudantes, de professores e de consultores"¹.

Estamos convencidos que neste campo, como noutros, aqueles que no presente momento profetizem facilmente poderão ser apelidados de blasfemadores, perturbadores da moral do senso comum e, quem sabe, apedrejados pelos que teimam em viver amarrados à "árvore que sempre deu frutos".

Num futuro próximo, porém, também serão relidos e reinventados e a história falará deles como os arautos da boa nova que ofereceram de bandeja a verdade-que-ainda-não-era mas que passou a ser.

1.10. OS RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL

De uma maneira geral só na última década se começou a encarar a problemática dos Recursos Humanos com alguma seriedade. Até então, é forçoso dizê-lo, não se fez mais que gerir a crise no seu dia-a-dia e incrementar soluções mais ou menos empíricas ou cabalísticas.

Relativamente à função pública o panorama era, e ainda é, francamente desolador: a ausência de uma política integrada de RH conduziu, como não poderia deixar de ser, a uma autêntica malha de incapacidades e disfuncionalidades. E mais: à mingua de soluções adequadas essa malha foi-se auto-construindo e acabou por produzir uma monstruosidade de sistemas, tabelas, leis, vencimentos e tantas outras coisas que mais não serviram que justificar interesses nem sempre razoáveis e fazer florescer alguns especialistas na arte de bem se movimentar no emaranhado legal.

¹ NAISBITT, John e ABURDENE, Patrícia. In op. cit., p. 96.

Se quiséssemos comprovar isto mesmo para tanto bastaria analisarmos os órgãos de RH existentes nos serviços. E que constataríamos?

Por inacreditável que pareça em muitos organismos¹ (mesmo a nível de Direcção-Geral) não existe um serviço que tenha a seu cargo a gestão da área gente. Continuam a existir, isso sim, serviços (Secções e Repartições) que se encarregam dos assuntos administrativos e trabalhistas relacionados com o pessoal. Ou seja: tal como nos países que os políticos nos apresentam como paradigmas aí por volta dos anos 30 ou 40...

Somos da opinião que Portugal é pequeno quando o fazem pequeno. A riqueza de um país, nos dias que correm, encontra-se sobretudo nas suas gentes e não tanto no seu solo ou no seu subsolo; o tamanho de um país não deve ser analisado basicamente em termos de quilómetros quadrados mas fundamentalmente na grandeza dos homens e mulheres que o habitam; o futuro de um país garante-se, cada vez mais, pela capacidade empreendedora do seu povo.

Mas não foi o que aconteceu em Portugal. Agarramo-nos, quase sempre, a miragens de impérios que se foram desvanecendo ao longo dos tempos. Ficamo-nos por cantar saudades e lamentar oportunidades perdidas. Desgraçadamente.

E em assim sendo e porque a "riqueza" sempre se encontrou fora de nós, fora dos portugueses, quer a nível da empresa privada que a nível da Função Pública os assuntos de pessoal sempre foram entregues aos menos capazes da organização (muitas vezes de formação jurídica ou económica) já que não se viam grandes vantagens nem necessidades nesta área.

Deste modo inventaram-se formas de gestão bem típicas tais como as prateleiras bolorentas daqueles que se mostravam incómodos

¹ Veja-se, por exemplo, o caso das Direcções Regionais de Agricultura do Ministério da Agricultura, Pescas e Alimentação.

ou absolutamente incapazes ou as prateleiras douradas para aqueles que, por esta ou aquela razão, havia que conservar sem que levantassem qualquer problema.

Repare-se, até, que tendo-se transformado a área pessoal num mero processamento jurídico, a própria lei sempre foi e continua a ser desrespeitada. Podemos estar perante óptimas construções legais mas que, por abusos de poder, quase sempre acabam por significar letra mais ou menos morta.

O que tem acontecido com os concursos de promoção, por exemplo, é ilustrativo do que acabamos de afirmar. Embora desde há muitos anos se preveja que o funcionário tem o direito de usufruir da oportunidade de ser promovido de três em três anos, a verdade é que se passam dez e mais anos sem que sejam abertos concursos para a sua categoria mesmo que existam vagas e, aparentemente, nada impeça a existência de tais concursos.

E o que dizer dos tipos de vínculos existentes? Dos malabarismos, e "jeitinhos" que se fazem com tarefeiros, avençados e contratados?

E se tudo isto não bastasse, a prática tem-nos ensinado que o funcionário público é "ensinado" e conduzido pelos procedimentos de um "desempenho mínimo". Com efeito, perguntamos: que vantagens tem o funcionário, para além da sua satisfação pessoal, em ir além dessa prática minimalista no seu dia-a-dia? Nenhumas ou quase nenhuma, diríamos nós.

Como consequência inevitável deparamos com o "carreirismo" cabotino que favorece o compadrio, o rastejar perante situações objectivamente inadequadas, os "améns" piedosos mas improdutivos.

CAPITULO IV

TRABALHO, OCUPAÇÕES E CARREIRAS

TRABALHO, OCUPAÇÕES E CARREIRAS

1.1. TRABALHO: O HOJE E O ONTEM

Talvez fosse interessante imaginarmos qual o diálogo possível entre um nômada e um daqueles agrupamentos sociais que nos primórdios da humanidade se começaram a dedicar à agricultura, começaram a **domesticar** animais e plantas, as águas e os ventos, tudo.

Se quisermos poderemos pressupor que um se consideraria mais inteligente que o outro, mais livre e mais adaptado à realidade social. Terminariam essa conversa (discussão?) com acenos de cabeça indicadores de discordância, reprovação ou enfado.

Coisa diferente não se passou quando os homens de quinhentos no seu afã de **dar novos mundos ao mundo**, penetraram nas terras das Africas e das Américas: cientes do seu poder, embebecidos por uma religiosidade suspeita e desejosos de riqueza abundante logo trataram de lançar âncoras nos valores em que acreditavam e iniciaram, aí mesmo, a sua **saga civilizacional**. E a ordem das coisas foi alterada rápida e profundamente.

Igual experiência poderíamos imaginar com esse homem de quinhentos transplantado para os nossos dias. Que lhe aconteceria se lhe fosse possível viver e vivenciar o nosso modo de vida durante uns escassos oito dias? Como analisaria ele a nossa realidade? Daria gargalhadas de desprezo, arregalaria os olhos de espanto ou morreria, fulminado, de medo?

"É difícil imaginar as mudanças na vida humana ocorridas na civilização ocidental no último século e meio. Durante milhares de anos as condições materiais da nossa existência (o modo como o alimento, a vestimenta e a roupa eram conseguidos) permaneceram relativamente fixas. E então, a partir de 1800, em constante

aceleração, tivemos máquinas a vapor, beneficiadoras de algodão, locomotivas, o telégrafo, automóveis, aviões, rádio, energia atômica e explorações espaciais. O nosso sistema de vida mudou de maneira inacreditável - mas talvez em nenhuma área a mudança tenha sido tão grande como no modo de o homem ganhar a vida."¹

É espantoso observarmos que ainda há tão pouco tempo o homem ganhava a vida de uma maneira substancialmente diferente daquela que hoje praticamos. E talvez mais importante ainda: a importância e significado atribuído ao trabalho sofreram, também, profundas alterações. Ou melhor: radicais alterações foram sentidas nesse campo.

Qualquer aluno no início do ensino liceal sabe que Tebas, Corinto, as Pirâmides do Egito, a Roma antiga e a clássica Atenas foram construídas pela força dos escravos e de homens não livres. O trabalho durante milênios foi considerado coisa degradante, suja, conspurcadora e indigna de seres pensantes, livres; dos homens, ao fim e ao cabo. A ociosidade, pelo contrário, era considerada digna, fonte de inspiração, enriquecedora do espírito e capaz de catapultar o ser humano para estágios superiores.

"Lá pelo ano de 1800, 90% dos habitantes dos Estados Unidos viviam em granjas e tal percentagem na Europa não era muito mais baixa. Apesar de em certas regiões do país haver grandes plantações, a maioria dos homens eram donos da sua própria granja e nela trabalhavam, recebendo ajuda na época da colheita quando um vizinho acorria a ajudar o outro. A unidade econômica fundamental era a família(...), relações de trabalho, relações de família eram um todo único. Economicamente, a granja era quase auto-suficiente."²

E em anos de boa colheita lá se conseguiam os dividendos

¹ SAYLES, Leonard R. e STRAUSS, George. COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES. São Paulo, Atlas, 1969, p. 19.

² STRAUSS, George e SAYLES, Leonard R. LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION. Mexico, Herrero Hermanos, 1961, p. 5.

suficientes para comprar a espingarda, a pólvora, o açúcar, sapatos para determinados dias festivos, alfaias agrícolas ou o enxoval para a filha casadoira. A verdade, porém, é que a vida do homem girava à volta da propriedade agrícola: o centro do mundo era a granja.

Mesmo para aqueles que não possuíam a propriedade da terra - e embora não desconheçamos as dificuldades sentidas - a vivência do dia-a-dia era literalmente diferente daquela em que hoje estamos inseridos.

Basicamente, diríamos, cada homem era o seu próprio chefe - quer fosse agricultor ou artesão. Era ele que decidia quando plantar ou colher, a que horas iniciar a labuta ou quando interromper a mesma e entregar-se a um justo descanso. O tempo ainda não tinha adquirido a prepotência do minuto, do imediatamente já. Até então o homem não fabricara o tempo: vivenciava-o, acompanhava-lhe os movimentos e, não raras vezes, sujeitava-se-lhe com resignação. E se é verdade que a natureza, nem sempre amiga e acolhedora, e o próprio clima exerciam, aqui e acolá, pressões tirânicas sobre tudo e sobre todos, não é menos verdade que aquilo que o homem produzia era muito seu.

Com o advento da revolução industrial nada ficou como dantes. Progressivamente a ordem imposta por essa nova realidade a todos foi imposta e provocou, com mais ou menos intensidade, modificações importantes.

"No último século e meio aconteceu uma espantosa revolução não só naquilo que fazemos, mas também na forma como o fazemos. A revolução industrial foi uma revolução não só quanto à técnica, mas também quanto às relações humanas. A medida que a técnica se foi tornando mais e mais complexa, as pessoas foram dependendo mais umas das outras e os problemas de trabalhar conjuntamente tornaram-se mais perturbadores."¹

¹ STRAUSS, George e SAYLES, Leonard R. In op. cit., p. 6.

Cresceram as organizações, iniciaram-se novas relações de poder, apareceu a especialização, a linha de montagem e tudo o mais que caracteriza a produção em série.

Simultaneamente, porque não afirmá-lo, o homem passou gradativamente a ser menos homem no seu local de trabalho atendendo a que foi despojado da sua complexidade, dos próprios meios de produção e reduzido a um simples apêndice da máquina. O homem e o seu trabalho eram vistos, analisados e pagos pelas suas capacidades de produção e não pelas suas capacidades de reflexão. Valorizavam-se pouco as aspirações e motivações deste indivíduo que embora reduzido a condições vergonhosas de sobrevivência continuava, mesmo assim, a ter uma natureza humana.

De uma maneira ou de outra o homem sempre sentiu necessidade de trabalhar. E sempre trabalhou quer para caçar os animais que lhe serviam de alimento e recolher os frutos que a natureza lhe ofertava, quer no amanho da terra, quer no labirinto organizacional típico da sociedade industrial. E hoje, no limiar bem definido de uma nova realidade - a sociedade da informação - o homem continua e continuará a trabalhar.

É, foi e será pelo trabalho que a humanidade garante a sua especificidade. Negá-lo significa contrariar os factos mais visíveis.

E será, perguntamos, que a nível da intencionalidade, existe diferença de vulto entre o trabalho daquele homem que empregava todas as suas energias na construção de um dique rudimentar para represar as águas necessárias às suas plantações, nos primórdios civilizacionais, e o daqueloutro que colabora na construção de uma enorme barragem nos nossos dias?

Tudo se passa de maneira idêntica? As semelhanças são mais e mais importantes que as diferenças? As motivações são paralelas? As necessidades que o trabalho de um e de outro satisfaz alteraram-se?

"É evidente que o trabalho não é a mesma coisa que o esforço físico ou dispêndio de energia. O que constitui ou não trabalho é definido socialmente; não é uma qualidade inerente a qualquer acto particular."¹

Atentemos no jardineiro que nas nossas cidades se preocupa com o alindar dos jardins públicos. Se lhe for perguntado se aquilo que está a fazer constitui um passatempo divertido, uma maneira de ocupar sadiamente os seus tempos livres, dará uma gargalhada de incompreensão. Ele está a executar um trabalho, mais ou menos penoso ou agradável, em que se sente mais ou menos satisfeito.

Mas transplanteemos essa tarefa para um dos bairros residenciais dessa mesma cidade onde abundam vivendas faustosas e rodeadas de zonas verdes e jardins floridos e bem tratados.

No fim de semana será possível observar vários indivíduos cavando a terra, regando a relva, aparando as plantas, colhendo flores ou retirando ervas daninhas.

Se nos limitássemos a uma mera observação diríamos que estes homens estão a trabalhar. Mas não. Aqueles que desenvolvem essas actividades fazem-no por iniciativa própria, como antídoto a seu trabalho normal e encaram essas actividades como um lazer. Não se apresenta como algo penoso e até o esforço físico é visto como desejável e frutificante; deseja-se essa actividade e a satisfação sentida é certamente imensa.

Nos tempos que correm, o trabalho apresenta-se como algo próprio de qualquer homem honesto e de bem. Ele pode, de facto, definir o posicionamento social de cada um. Mas, e ao contrário do que já aconteceu, trabalhar não significa algo de reprovável. Pelo contrário.

Nos séculos passados e especificamente nas épocas em que floresceram a civilização grega e romana, antes do nascimento de Jesus Cristo, o trabalho não ocupava um lugar tão elevado como actualmente. Com efeito, aqueles que se encontravam num estrato

¹ WORSLEY, Peter. INTRODUÇÃO A SOCIOLOGIA. Lisboa, Publicações D. Quixote, 1976, p. 266.

social mais elevado não sentiam necessidade de trabalho: o trabalho estava circunscrito aos escravos e alguns cidadãos livres (poucos, diga-se) carentes de recursos.

"Na Idade Média, o trabalho adquiriu múltiplas conotações religiosas. O trabalho constituía claramente um dever: cumprir com o "chamamento" predestinado de cada um. Não trabalhar era algo imoral."¹

Não significa isto, porém, que esse chamamento fosse interpretado por todos de igual modo. A linguagem figurada dos escritos bíblicos e o interesse manifesto das classes dominantes - o clero e a nobreza - permitiram manter um **status quo** de séculos e séculos que levaram a distorções várias.

Assim sendo, o trabalho aparecia com uma conotação mística que tudo justificava: havia que ganhar o paraíso, aceitar os desígnios divinos e, piedosamente, esperar com resignação dias melhores.

Na alta I.M. e com o advento do Renascimento muitas coisas se começaram a alterar. Aparecem novos circuitos económicos - lembremo-nos da crescente implantação de certas profissões liberais - e, basicamente, de uma nova filosofia àcerca da vida e do mundo: havia que começar a vivência da eternidade neste mundo. E é neste contexto que aparecem Lutero e Calvino que ao provocarem a separação do poder centralizador e unificador da Rona Papal pregam, entre outras coisas, a glorificação do trabalho. E mais: a ociosidade não mais será vista como um privilégio mas, isso sim, como algo associado à usura e ao pecado.

"Hoje aceitamos o trabalho como parte de uma vida sã e normal. Todas as retribuições psicológicas, económicas e sociais derivadas de um emprego activo fazem que as pessoas se sintam privadas de algo, se não tem oportunidade de trabalhar em tarefas

¹ STRAUSS, George e SAYLES, Leonard R. In op. cit., p. 35.

que lhes proporcionem as ditas recompensas ."1

Assim não nos custa aceitar hodiernamente que o trabalho representa como que algo inerente à condição humana. E será através do trabalho que se conseguirão satisfazer necessidades diversas. E satisfazem-se não só aquelas necessidades realizadas fora do trabalho - segurança, alimento, vestuário, etc. - mas também, e muito importante, aquelas que podem ser concretizadas no próprio ambiente de trabalho, como veremos.

É interessante notar que Freud colocava o trabalho em igualdade com o sexo, assinalando os dois como os impulsos fundamentais do ser humano.

E se dúvidas houvesse sobre o assunto bastaria atentar nos efeitos perniciosos que a ausência de trabalho provoca nos reformados e desempregados...

1.2. O HOMEM TRABALHA, PORQUÊ?

Já deixamos perceber nas páginas anteriores que o trabalho aparece para o ser humano um pouco como o oxigênio: só lhe dá a devida importância quem o não tem.

Antes de mais o trabalho é fundamental porque é uma fonte de rendimento. Mas não é tudo. O trabalho proporciona também, a cada indivíduo, uma identidade e uma posição social na sociedade em que está inserido.

Com efeito não nos podemos esquecer que "a necessidade de trabalhar, ou seja, de dedicar capacidades físicas humanas na produção de bens, envolve uma grande variedade de relações sociais. Além disso, estas relações não são simplesmente determinadas pelo que é tecnicamente mais eficiente ou apropriado

¹ Idem, p. 35.

na tarefa particular em questão, mas implicam também relações de controle e de poder. Afirmar que os homens devem cooperar para produzir não significa necessariamente que essa cooperação seja harmoniosa e sem conflitos... os homens trabalham com propósitos utilitários."¹

Temos que convir, no entanto, que o trabalho aparece na maior parte das vezes como algo imposto ao ser humano. E em assim sendo não se apresenta como desejável, proporcionador de alegrias e tão natural como comer ou brincar.

No âmago de si mesmas, as pessoas pressentem e sabem que o trabalho deve ser agradável e que deve estar intimamente relacionado com os restantes aspectos da sua vida. Além do mais, afirma-se, uma parte considerável da vida humana é passada no ambiente laboral e, como tal, há que tirar o máximo aproveitamento desse tempo no que concerne ao desenvolvimento do indivíduo-trabalhador.

Por isso mesmo alguns empresários mais inovadores começam a criar "um ambiente em que o prazer, o lucro e a criatividade fluem naturalmente."²

Ou seja: está-se a reinventar o papel do trabalho e do trabalhador. "Hoje em dia está a surgir nos Estados Unidos um novo ideal no que diz respeito ao trabalho. Pela primeira vez na História se pode considerar difundida a exigência de que o trabalho seja gratificante - de que seja agradável trabalhar. De que o trabalho e o prazer estejam associados."³

A tudo isto não terá sido alheio o nível de educação e de prosperidade alcançado por uma boa parte dos trabalhadores. É que uma vez satisfeitas e garantidas as necessidades básicas e

¹ WORSLEY, Peter. In op. cit., p. 274.

² NAISBITT, John e ABURDENE, Patrícia. REINVENTAR A EMPRESA - Lisboa, Presença, Biblioteca de Gestão Moderna, 1987, p. 15.

³ Idem, p. 92.

fundamentais do trabalhador, é compreensível que surjam novas necessidades e expectativas. Deste modo "a ética puritana que sustenta que o trabalho é uma coisa respeitável e válida por si mesma, que o trabalho tem de ter sempre algo de penoso e de desagradável, deu lugar à ética assente na convicção de que o trabalho tem de ser gratificante e agradável."¹

1.3. NATUREZA E SIGNIFICADO DO TRABALHO

O trabalho pode ser definido cultural, tecnológica e administrativamente. Todas as interpretações são intentos de avaliação do trabalho como um fenómeno que se observa universalmente.

O trabalho é, todos o sabemos, uma parte fundamental do tecido social de qualquer organização ou sociedade humana. "É uma actividade universal do homem pelo qual subjuga muitas das forças da natureza para seu próprio benefício. E efectivamente tem que ver com o crescimento e desenvolvimento da própria cultura para além das necessidades de mera **sobrevivência** do homem."²

A comprová-lo aí estão as atitudes e comportamentos, as crenças e normas, os costumes e as formas institucionalizadas que impregnam o mundo do trabalho e que vão bem mais para além dos requisitos de sobrevivência propriamente ditos.

O trabalho é rico em significados mais ou menos profundos tanto para os indivíduos como para a sociedade; ao fim e ao cabo o trabalho guarda uma estreita relação com a vida do ser humano.

A generalidade dos autores é unânime em afirmar que o

¹ Idem, p. 93.

² McFARLAND, Dalton E. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1972, p. 234.

trabalho se radica e origina nas condições adversas que o homem teve de enfrentar para sobreviver. Inicialmente associado a razões míticas - um pecado original, quase sempre - as metáforas que a ele estão associados são uma explicação ingênua da realidade: a intransigência e adversidade do meio e a consequente escassez de recursos.

E aqui aparece a ambivalência dramática e reprodutiva do trabalho. Mas no seu aspecto paradoxal e ambivalente é que se pode encontrar a razão profunda da sua importância ao longo da história da humanidade.

"Por um lado o trabalho é molesto, difícil, aborrecido e uma carga aborrecida que muitos preferem evitar ou reduzir ao mínimo. Por outro lado, é a base para a sobrevivência do homem contra os elementos, para o desenvolvimento da sua cultura e para que a sua vida seja agradável e cheia de significado. Muitas pessoas experimentam gozo no trabalho e na sua realização e a maioria das culturas premeia o trabalho com o melhor de suas recompensas. Por isso os empregados podem mover-se dentro de um contínuo espectro de sentimentos positivos e negativos em relação à ideia do trabalho."¹

Nesta perspectiva - a cultural - fácil se torna perceber as atitudes e sentimentos dos povos em relação ao trabalho. Assim para Gregos e Romanos o trabalho era uma autêntica maldição, um verdadeiro castigo dos deuses irados com os homens. Igual posicionamento estava explícito na cultura hebraica: era o fruto do pecado original e o trabalho representava a expiação desse pecado.

Neste contexto o trabalho começou a ganhar relativa importância: a vida celestial poderia ser garantida através do trabalho.

Herdeiros da tradição hebraica, os primeiros cristãos foram um pouco mais além e afirmavam que o trabalho além de ser necessário para garantir a sobrevivência individual possibilitava,

¹ McFARLAND, Dalton E. In op. cit., p. 235.

também, a repartição da fortuna pessoal entre os mais necessitados e empobrecidos. Assim, e ao tornar a riqueza mais respeitável favoreceu e proporcionou uma imagem do trabalho, e concretamente do trabalho físico, mais digna e com maior significado.

Lutero, revoltado com alguns aproveitamentos pouco escrupulosos que se faziam da força laboral, foi ainda mais longe e pregou o trabalho como a verdadeira base da vida e do sustento. E ainda: o trabalho aparece como uma verdadeira maneira de servir a Deus. Todos eram chamados ou eleitos para servirem a Deus e cada um no seu trabalho, fosse ele qual fosse, poderia fazê-lo com o máximo de dignidade. E isto porque todos os trabalhos eram igualmente dignos aos olhos de Deus.

Calvino, numa visão mais socializante, não hesitou em afirmar que o trabalho é a vontade de Deus e que todos os homens, sem excepção, devem trabalhar e que os frutos desse trabalho devem reverter para o bem da sociedade e não só para o próprio homem.

Perdido que foi o sentido religioso do trabalho nos nossos dias, ele conserva, mais do que nunca, os requisitos da dignidade. O profano tudo invadiu e o trabalho não poderia ser excepção.

Mas não podemos esquecer o trabalho do ponto de vista tecnológico. "No conceito tecnológico do trabalho alcançam-se os objectivos económicos mediante os mecanismos de produção e distribuição institucionalizados nos sistemas económicos e sociais."¹

Assim diríamos que as mudanças tecnológicas acompanham continuamente a visão sobre a natureza do trabalho. E como sempre estão a haver mudanças tecnológicas fácil se torna concluir que, mais ou menos substantivamente, acontecem diferentes conceitos sobre a natureza do trabalho.

Nas revoluções tecnológicas, porém, como aconteceu com a Revolução Industrial, tudo se transforma, perdem-se valores considerados imutáveis ao longo de séculos e institucionalizam-se

¹ Idem, p. 237.

novos hábitos, costumes e formas de trabalho.

Na perspectiva do ponto de vista administrativo o trabalho aparece como um recurso. E em assim sendo apresenta-se simultaneamente como complexo e escasso já que esse recurso é um homem dotado de liberdade, com motivações e aspirações próprias, que se move no espaço, que acredita em determinadas crenças e valores, que chora e que ri, que diz não e sente o cansaço; e se é verdade que em determinadas épocas esse recurso pode abundar para determinadas tarefas ou profissões quase sempre existem ilhas em que a escassez desse recurso se faz sentir com toda a premência. Os países em vias de desenvolvimento, por exemplo, sempre sentem criticamente a falta de quadros devidamente preparados.

1.4. O TRABALHO NA PERSPECTIVA INDIVIDUAL

Todos o sabemos, o homem não vive isolado. Faz parte integrante da sua natureza a vertente gregária e socializável. Deste modo, e servindo-se de um processo de assimilação e adaptação contínuo, vai construindo a sua realidade psicológica, social e cultural.

E no que concerne ao ponto de vista do indivíduo àcerca do trabalho reflecte as linhas gerais da cultura em que está inserido. E compreende-se que assim seja: as noções relevantes sobre o trabalho são-lhe transmitidas desde muito cedo, quer de uma forma explícita quer de uma forma implícita.

E de evolução em evolução chegamos ao estágio actual em que o trabalho "serve para definir um papel tanto dentro da organização para a qual cada um trabalha como dentro da comunidade."¹

¹ Idem, p. 245.

Convém salientar que desde sempre, e talvez mais hoje do que ontem, o homem tem esperado muito do seu trabalho. Através dele poderão ser satisfeitas muitas das suas necessidades e conseguir um conceito de auto-estima que o motivará ao longo da sua vida.

E se é verdade que a crença de que qualquer trabalhador normal poderia elevar-se, pelo seu próprio esforço, até à presidência da empresa que lhe dava trabalho já faz parte da história maravilhosa de tempos passados, não nos podemos esquecer que muitos dos sonhos e quimeras do ser humano passam pelo seu mundo laboral.

1.5. O TRABALHO E A SATISFAÇÃO DE NECESSIDADES

Embora se trate de um tema muito discutido, limitar-nos-emos a considerar o posicionamento de Strauss e Sayles.¹ E fazê-mo-lo porque se trata de um ponto de vista que nos satisfaz e nos parece possível de abrir algumas clareiras no pensamento de eventuais leitores.

Os autores apontam 3 tipos fundamentais de necessidades:

- . físicas e de segurança
- . sociais
- . egoísticas.

Fácil se torna perceber que o dinheiro conseguido pelo trabalho torna possível satisfazer as necessidades físicas e de segurança. De igual modo, porém, contribui para a satisfação das necessidades de **status**.

No que concerne às necessidades sociais satisfeitas pelo trabalho poderemos indicar:

¹ SAYLES, Leonard R. e STRAUSS, George. In op. cit.

- . amizade
- . identificação e integração
- . trabalho em equipe
- . elogio
- . atenção.

Finalmente e relativamente às necessidades egoísticas salientam-se:

- . realização
- . habilidade
- . progresso
- . produtividade
- . autonomia
- . iniciativa
- . imaginação
- . conhecimento.

1.6. O TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

Da mesma forma que as pessoas têm opiniões e conceitos diferentes acerca do trabalho, também as empresas manifestam uma gama variada de opiniões, atitudes e valores acerca do trabalho e das pessoas que o executam.

Essas opiniões, atitudes e valores embora muitas vezes não existam explícitos em regulamentos ou normas, não se tornam difíceis de descortinar se nos ocuparmos um pouco na realidade diária de cada organização.

Inseridos que estamos numa sociedade industrializada - e a dar os primeiros passos a caminho de uma sociedade de informação - não admira que prevaleçam certos valores que favorecem o trabalho: as empresas ao serem porta-vozes desses valores e atitudes estão conscientes de que serão as mais favorecidas com um comportamento em conformidade.

Não pretendemos, aqui, ser totalmente abrangentes. Pelo contrário, limitar-nos-emos a responder, com Roger Charles a uma questão fundamental: "existem condições de organização, métodos, filosofias que permitam ao homem que trabalha (portanto que modifica a matéria, um estado natural, um ambiente) encontrar respostas suficientes às suas aspirações, valorizando simultaneamente a sua realização pessoal e o seu destino colectivo?"¹

Sem ser necessário recuar muito tempo - um século nos basta - facilmente concluiremos que no início e sedimentarização da revolução industrial as organizações e os teóricos (tayloristas) preocuparam-se basicamente com as capacidades de produção; ao homem-fábrica não era necessário, argumentava-se, pensar ou reflectir sobre si e sobre aqueles que consigo conviviam. As aspirações legítimas desse homem-instrumento eram catapultadas para um secundaríssimo plano e concretizavam-se tão somente no campo do imaginário. Quando muito, diríamos, nascia-se com esperanças e morria-se sem esperança alguma.

E mais: as teorias que se baseavam nos pressupostos do *homo economicus* satisfaziam-se em garantir a mera sobrevivência de uma máquina produtiva e, quase sempre, barata. Deste modo o homem-trabalhador vivia constantemente alquebrado e incapaz de se projectar para além de um quotidiano cinzento, monótono e repetitivo.

Não admira, assim, que partindo-se de pressupostos filosóficos e economicistas que reduziam o homem-trabalhador a um instrumento ou ferramenta qualquer se organizasse o trabalho como se organizou: decompôs-se em unidades tão pequenas quanto possível.

¹ CHARLES, Roger. "A profissionalização na empresa". in PESSOAL, Lisboa, nº 23-24 (2ª Série), Set.-Dez., 1986, p. 48.

Elton Mayo vai dar uma sacudidela, sentida mais ou menos intensamente em regiões diversas, àcerca da maneira de garantir uma maior produtividade por parte de cada trabalhador. Concluiu, fundamentalmente, que era de relevante importância o factor social que impregnava a ambiência laboral.

Começa a dar-se atenção ao chamado **homem reactivo**: "submetido a estímulos diferentes reage naturalmente com a sua sensibilidade, mas que não possuiria dinâmica própria, nem potencialidades autónomas de desenvolvimento."¹

De uma ou de outra maneira, teóricos e organizações, lá foram tentando encontrar soluções para os problemas com que se debatiam: o homem-trabalhador, mesmo que amesquinhado ao longo da história, vai reunindo forças para se afirmar como ser pensante e que gostaria de partilhar do seu destino.

E aparecem mais tentativas e arranjos organizacionais. No entanto, quase todas, impregnadas de um posicionamento de consolidação do sistema - e por isso eram simples remendos - e não com a intenção de modificar e subverter a situação vigente.

Taylor tinha reduzido o trabalhador a uma máquina cujo motor e combustível, diríamos, não era mais que um salário atractivo.

Como ideias básicas do fundador da organização científica do trabalho, salientamos:

- . para cada trabalho há sempre o chamado **the one best way**: tal será conseguido por uma extrema racionalização das operações e pela simplificação máxima do trabalho a atribuir a cada trabalhador;
- . separação nítida e absoluta entre aqueles que preparam, planeiam e controlam e aqueles que executam: estes não têm nada que pensar;

¹ CHARLES, Roger. Idem, p. 49.

. há um factor que motiva profunda e eficazmente este tipo de trabalhador: o salário, o dinheiro.

Foram muitas as reacções que desde muito cedo se fizeram sentir ao Taylorismo. E tal aconteceu quer por parte das entidades patronais mas fundamentalmente por parte dos trabalhadores e suas associações de classe.

Significativo, não o podemos esquecer, foi o facto de o Taylorismo ter sido interdito nos próprios EUA em 1912, embora mais tarde essa interdição tivesse sido levantada.

Entretanto, a miríade de factos sócio-económicos ocorridos nos anos vinte deram oportunidade, como dissemos, ao aparecimento do movimento das Relações Humanas. Este movimento defende, na essência, que a motivação do ser humano em situação de trabalho tem que ser vista para além dos incentivos económicos: existem, também, estímulos psicológicos e sociais.

E é na senda deste movimento que aparece, por exemplo, a importância dada aos sistemas de comunicação vigentes na organização, ao grupo, às relações inter-pessoais, à liderança e tantos outros.

Muitas vezes, porém, os princípios defendidos pelo movimento das Relações Humanas foi mal entendido e aplicado. Não admira, assim, que muito cedo tivessem aparecido os incrédulos, os maldizentes e vilipendiadores.

Seja como fôr, diga-se o que se disser, a verdade é que com este movimento foi conseguido que as empresas, os locais de trabalho, comesçassem a ser vistos como **organizações sociais e humanas** em que o factor social é determinante e não somente como um frio e implacável sistema técnico como argumentavam os tayloristas.

Dá-se a II Guerra Mundial e no fim dos anos em que a mesma decorreu o mundo já não era mais o mesmo.

Independentemente de outras considerações e juízos julgamos inatacável a afirmação de que o conceito da **dignidade humana** e de

homem ganham uma nova raiz filosófica e uma aceitação muito mais universal. Não é por acaso, diga-se, que em 1948 é aprovada na ONU a Declaração Universal dos Direitos Humanos.

O existencialismo, por sua vez, não se cansa de questionar o lugar do homem no seu dia-a-dia e, de uma maneira ou de outra, vai encontrando algumas respostas (ou sedimentando interrogações sem resposta) que provocam profundas mudanças sociais.

O movimento das Relações Humanas apresentava-se, agora, como incapaz de garantir uma resposta global e coerente aos problemas e vicissitudes organizacionais: estávamos perante um homem novo, que pensava de maneira diferente e, conseqüentemente, as organizações tinham uma alma, uma essência, e questões bem diferentes daquelas que se levantavam num passado bem recente.

O meio ambiente exigia, portanto, um novo olhar, uma nova filosofia para os Recursos Humanos. Tal necessidade fundamentava-se, essencialmente, numa visível transformação tecnológica que abarcava todos os sectores empresariais. As mudanças começavam a aparecer em catadupa e, como tal, os homens iam reagindo, cada qual à sua maneira, às novas situações que enfrentavam.

E se é insofismável que o movimento das Relações Humanas alertou definitivamente para a relevância dos aspectos psico-sociais do trabalho, também não nos podemos esquecer que "nas teorias das "Relações Humanas", as formas tradicionais da empresa são consideradas como um dado que não discutido."¹

Por outras palavras: os homens das Relações Humanas não se tinham, ainda, apercebido que a organização é algo de vivo, que vai sofrendo modificações para se poder adaptar às exigências ambientais que se traduzem, muitas vezes, em alterações tecnológicas.

¹ ANIBAL, A. Anselmo e COSTA, Vitor. A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E OS DIREITOS DOS TRABALHADORES. Lisboa, Editorial Caminho, I volume, 1987, p. 111.

E é neste contexto que aparece a perspectiva sociotécnica, "em que já não se trata apenas de ter em conta os aspectos psico-sociais, nomeadamente favorecendo as relações no grupo de trabalho, mas se tenta que os próprios sistemas tecnológicos de funcionamento sejam constituídos de modo a adequarem-se às necessidades e características psico-sociais dos membros da organização."¹

De grande significado neste campo foram as famosas experiências levadas a cabo pelo Instituto Tavistock, de Londres.

Como sùmula desta perspectiva sociotécnica poderíamos dizer que qualquer organização é uma combinação dialéctica:

- . das tecnologias empregues em dado momento
- . e de um determinado sistema (aberto) psico-social.

Ainda nos anos 60, e como fruto da nova visão do mundo que se fez sentir a partir da II Guerra Mundial, aparece um movimento que, aos poucos e poucos, se vai introduzindo nas organizações e que se relaciona com o direito de participação dos trabalhadores na realidade do trabalho, e que noutra parte deste trabalho falamos mais detalhadamente.

E tal atitude compreende-se atendendo-se especificamente às evidências trazidas pelos processos de especialização e automatização que por tão manifestas não podiam ser ignoradas por quem quer que fosse.

Assistia-se, também, a todo um conjunto de sinais que demonstravam que os trabalhadores se tornavam menos produtivos, menos satisfeitos, mais desgastados e menos comprometidos com o processo produtivo.

A participação dos trabalhadores (na informação, nos resultados e no poder) vem de encontro a necessidades de auto-realização do ser humano e assume formas variadas de execução conforme o país em que é experimentada.

¹ ANIBAL, A. Anselmo e COSTA, Vitor. Idem.

1.6.1. ESPECIALIZAÇÃO

Como foi dito, a forma primitiva de relação de trabalho consubstancializava-se num direito pessoal do patrão sobre o actor produtivo - o escravo.

Com algumas nuances essa relação de trabalho manteve-se viva durante milénios e só mais tarde, e já bem perto dos nossos dias, vem a assumir uma relação diferente: amo-servo.

Hoje, porém, o trabalho para a maioria das pessoas significa uma ocupação ou posto numa organização. O trabalhador deve estar presente a determinadas horas e em determinado lugar, cumprir certas obrigações e instruções que em grande medida foram determinadas por outra pessoa.

E esse posto de trabalho já não representa o que representava o trabalho do artesão:

- . razoável capacidade de autonomia;
- . capacidade de determinação do seu "ritmo" e do seu "modus faciendi";
- . fonte de realização pessoal;
- . relacionamento global com a realidade circundante.

Desde que Taylor iniciou o processo de parcialização do trabalho, da separação do elemento pensante e do executante e a partir do momento em que as máquinas e a linha de montagem passaram a significar processo e desenvolvimento, o papel do homem-em-trabalho foi fortemente afectado.

A especialização - filha da industrialização - fez com que o homem comesse a sentir o seu trabalho como:

- . sem interesse
- . enjoativo
- . cansativo
- . monótono
- . dificultador de relacionamentos sociais
- . alienado.

"O trabalhador fabril recebe uma quota cuidadosamente planeada do que tem que fazer ou a exigência de manter-se de acordo com o movimento da linha de montagem. Devido a ser o seu trabalho relativamente simples e seus métodos e produção prontamente observáveis, ele é passível de íntima supervisão. A administração exerce constante pressão para manter uma velocidade regular e assim conservar a produção."¹

Nestas circunstâncias torna-se compreensível que o homem encontre saídas para a desumanização a que artificialmente se vê forçado.

E tal acontece por diversas formas:

- . alguns aprendam a "ignorar o trabalho", usando a fantasia;
- . outros, mais dramaticamente, ou abandonam esse tipo de trabalho ou sabotam-no.

Resumidamente diríamos que a especialização, a nível económico, trouxe enormes vantagens: tornar a vida, extra-trabalho, mais fácil para todos nós. No entanto tal foi conseguido a um alto custo, em termos de recompensas e satisfações que os indivíduos deveriam conseguir dos seus postos de trabalho.

1.6.2. A AUTOMAÇÃO

Principalmente nos países mais industrializados - de que infelizmente Portugal se distanciou - a partir da década de 60 duas tendências ocupacionais receberam uma importância crescente:

- . uma relaciona-se com a automação ocorrida nas

¹ SAYLES, Leonard R. e STRAUSS, George. In op. cit., p. 61.

instalações fabris;

. outra com a crescente vitalidade - e importância estratégica - dos trabalhos não fabris, ou seja, da chamada "indústria de serviços."

E estas tendências (que muito devem à informática) vieram exigir um novo tipo de trabalhador: já não o musculado, fisicamente bem dotado, "forte como um boi" no dizer de Taylor, mas, pelo contrário, alguém que soubesse usar a sua massa cinzenta, alguém que soubesse "usar a cabeça".

Desta maneira a "ordem natural das coisas" como que foi subvertida e os processos tecnológicos de ponta vinham criar uma nova faceta no mundo do trabalho.

A crise foi acentuada e muitos esforços tiveram de ser desenvolvidos (e continuam a ser) para dotar o mercado de perfis adequados às necessidades. As escolas e demais entidades encarregues da formação foram apanhadas de surpresa, aqui e acolá viram todo este fenómeno com desconfiança, e só tardiamente se recompuseram para enfrentar com realismo e tenacidade as demandas ambientais.

Atentemos no quadro abaixo transcrito e fácil se nos torna aperceber quão diferente era o perfil do homem-trabalhador que cada vez mais intensamente se começava a exigir:¹

¹ SAYLES, Leonard R. e STRAUSS, George. In op. cit., p. 82.

TIPO DE TRABALHO	HABILIDADES EXIGIDAS			
1. ARTESÃO	MANUAL	MOTORA	CONCEPTUAL	PERCEPTIVA
2. Operador de máquinas e trabalhador de linha e montagem	MANUAL	MOTORA		
3. Sistemas automáticos			CONCEPTUAL	PERCEPTIVA

A "paisagem" organizacional começa a visualizar-se de uma maneira bem diferente e fortemente contrastada com aquela dos anos vinte e em que imperavam os princípios Tayloristas.

A fábrica medonha, enorme, cheia de chaminés, fumos, barulhos e cheiros mais ou menos nauseabundos, prenhe de filas intermináveis de rostos cansados, cinzentos, iguais e impessoais dá origem a uma nova vivência: relativamente poucos homens controlam uma gama apreciável de equipamentos e maquinaria.

O trabalho em equipe é uma situação "sine qua non" para que o sistema funcione, as empresas começam a diferenciar-se não só pela tecnologia empregue mas fundamentalmente pelos homens que operam com essa mesma tecnologia e, conseqüentemente, a formação profissional começa a assumir um papel de importância estratégica.

O trabalhador, por sua vez, é conduzido a um sentimento de maior realização, autonomia e identificação. Numa palavra: a maioria dos empregados deixa de se sentir uma ínfima parte de um puzzle complicado e indeterminado, para acreditar mais em si mesmo, experimentar um progresso contínuo e uma melhoria de status e salários.

Concomitantemente as relações humanas entre a administração e os empregados tem necessidade de serem alteradas: tornam-se mais pessoas, humanas e confiáveis. A separação entre os colarinhos brancos e os colarinhos azuis começa a esbater-se gradativamente.

Não pretendemos com isto dizer, porém, que a automação aparece como a pedra de salvação para todos os problemas que se constataam e constatavam no mundo laboral.

Muitos deles continuarão a existir, e quem sabe a agudizar-se, já que há sempre o outro lado da moeda. É que a automação pode levar, por exemplo, a uma certa angústia e monotomia pelo tempo indeterminado de estar a olhar para painéis e botões ou à espera de qualquer sinal sonoro que exija determinada acção.

De qualquer das maneiras, reafirma-se, a automação aparece como algo oposto ao Taylorismo com todas as vantagens que daí advém e que facilmente se podem imaginar.

É neste contexto, também, que aparece uma profunda revitalização do sector terciário. Os países mais evoluídos já não são aqueles que se dedicam prioritariamente ao sector secundário (fábricas) mas ao terciário: a **informação** começa a ser o bem de valor estratégico.

Paralelamente assiste-se a uma crescente valorização do "homem de gabinete" que vê o seu "status" aumentado e o seu escritório adaptado às novas tecnologias que invadem, literalmente, todo o espaço humano.

1.7. ALGUMAS MEDIDAS PARA MELHORAR AS CONDIÇÕES DO TRABALHO EM MASSA

Várias foram as medidas e tentativas para suprir os aspectos negativos do homem-trabalhador inserido num processo de produção em massa.

Além da introdução de novas tecnologias que favoreceram determinados aspectos, como vimos no ponto anterior, outras iniciativas foram levadas a cabo, com maior ou menor sucesso e que se apontam:

- . a ampliação do trabalho;

- . enriquecimento do trabalho;
- . rotação de funções;
- . mudança de velocidade na linha de montagem;
- . favorecimento de programas de descanso;
- . possibilidades de maior autonomia;
- . estabelecimento comum de objectivos;
- . divisão do trabalho em unidades satisfatórias e significativas;
- . fornecimento de informações sobre o progresso individual;
- . maior ênfase na importância do trabalho;
- . enquadramento adequado de cada indivíduo no seu local de trabalho;
- . intensificação da formação profissional;
- . participação a diversos níveis, na vida da organização;
- . atenção acrescida nas necessidades psico-sociais do ser humano;
- . nova estruturação de carreiras;
- . higiene e segurança no trabalho.

*CAPITULO V***ALIENAÇÃO E PARTICIPAÇÃO NO TRABALHO**

ALIENAÇÃO E PARTICIPAÇÃO NO TRABALHO

1. A MODOS DE DIZER

Situemo-nos na Idade Média. Podemos imaginar uma cidade característica da época: Roma, Veneza, Nápoles, Lisboa, Paris ou Marselha, tanto faz.

As ruas são estreitas e a sumptuosidade de algumas moradias contrasta sordidamente com a desgraça que se apercebe nos casebres adjacentes.

Frades, romeiros, penitentes, artesãos, comerciantes, combatentes e escravos entrecruzam-se numa caminhada lenta, sossegada: o tempo ainda não é uma mercadoria de alto preço. Aqui e acolá as pessoas afastam-se para deixar passar a caleche dum Senhor-Feudal do Castelo de Qualquer Coisa.

Nas praças e nos becos fazem-se pequenos negócios; trocam-se produtos e mercadejam-se outros; murmuram-se amores e, quem sabe, rompem-se promessas de fidelidade.

O artesão, no meio da algazarra, lá vai fazendo os seus contratos pessoais, por medida e a gosto do cliente.

De repente, os sinos das igrejas (e muitas são) tocam as "Ave-Marias". Todos, sem excepção, "se descobrem", recolhem-se na sua intimidade, esforçam-se por mostrar uma expressão de arrependimento e meditação.

Deixemos, agora, os nossos antepassados medievais permanecerem nesse estado de intimidade e abramos os olhos para o que se passa à nossa volta (não teríamos coragem de obrigar alguém de 1300 a viver cinco minutos em 1990...). Criticamente. Com olhos de quem quer ver, ouvidos de quem quer ouvir e uma inteligência reflexiva.

Mais um pouco de esforço e chegar-se-á à conclusão que as paisagens dantescas não diferem muito da realidade dos nossos dias.

Não desista. Continue observando e reflectindo. É muito doloroso, de facto. Angústia, desamparo, desespero são adjectivos encontrados por Sartre¹ para qualificar o estado de espírito dos homens deste fim de século. Camus² preferiu ver esse mesmo homem como um "estrangeiro" e habitando uma terra em que os ratos transportam a doença, a peste. E não vale a pena fugir, nem gritar, nem esbracejar, nem invocar a divindade. A noite está escura como breu; quanto mais se movimentar mais atrairá os ratos que transportam a peste.

Imobilize-se. Quantifique-se. Abstractifique-se. Pode ser que aí encontre a solução ou talvez não, quem sabe... Melhor ainda: feche os olhos, sorria para dentro e faça de conta que o mundo que vive é diferente. Isso mesmo: faça de conta.

Não vamos neste trabalho fazer um estudo comparativo, claro está, entre o homem da Idade Média e o homem contemporâneo.

Com esta parte introdutória pretendemos tão somente mostrar, impressionisticamente, que grandes transformações se operaram no "modus vivendi" do homem em meia dúzia de séculos.

Não vamos, também, estabelecer escalas de valores e afirmar que o homem, hoje, é mais ou menos feliz, mais ou menos "humanizado" do que ontem.

Há, porém, um facto que nos parece irrefutável: a criatura humana vive consumindo-se ingloriamente, alheando-se de si e daquele mundo bem concreto que a rodeia; projecta-se para alcançar torres de marfim intangíveis; imagina-se um D. Quixote qualquer combatendo moínhos que podem não ser de vento. E um dia, coitado,

¹ SARTRE, Jean Paul. O EXISTENCIALISMO É UM HUMANISMO, 2ª Edição, Editora Presença, Lisboa, 1964.

² CAMUS, Albert. A PESTE, Edit. Livros do Brasil, Lisboa, 1966.

finda-se e é-lhe atribuído um simples número num Campo Santo.

Depois pode ser que mereça flores nos seis meses seguintes. Mas o esquecimento logo virá e a existência daquele que tanto lutou, sofreu, correu, será "negada".

O homem do século XX vive enfermo. Trata-se duma enfermidade colectiva que tem raízes profundas, seculares até, e que devem ser urgentemente extirpadas para o reabilitar.

Será que no binómio alienação x participação estará a capacidade dum estudo eficaz que nos leve a descobrir causas e possíveis soluções?

A ver vamos.

2. QUANTIFICAÇÃO E ABSTRACTIFICAÇÃO

Usando as palavras de Erich Fromm diríamos que "na análise que se segue escolhi o conceito de **alienação** como ponto central a partir do qual realizarei a análise do **carácter social contemporâneo**. Uma das razões para essa minha escolha está no facto desse conceito me parecer tocar o nível mais profundo da personalidade; outra razão é ser mais apropriado quando interessa ao investigador a interacção entre a estrutura sócio-económica e a estrutura do carácter do indivíduo médio"¹.

E nada melhor para introduzir o tema proposto - a alienação - do que reflectir um pouco sobre o processo de quantificação e abstractificação a que o homem hodierno está sujeito.

Se pensarmos num artesão medieval podemos constatar que ele tinha uma relação com a vida e com as coisas muito peculiar. Exercia a sua actividade num mundo bem concreto, restrito e qualitativo. As suas encomendas eram produzidas por medida; o gosto do cliente, a sua arte e engenho entrecruzavam-se e geravam um todo com dignidade e maestria digno de ser assinado por si. Havia uma identidade entre o produtor, o produto e o consumidor.

Hoje em dia, porém, deu-se um salto enorme nesse relacionamento. A transformação do concreto em abstracto desenvolveu-se até limites até anteriormente impensáveis. O homem de negócios, por exemplo, trata com milhões de negócios, milhares ou milhões de possíveis clientes, milhares de accionistas e milhares de trabalhadores. A máquina imaginada pelo homem estendeu suas garras a todos os cantos e implantou o seu reinado. Eu e você fazemos parte dessa máquina, monstruosa é verdade, que nos vai

¹ FROMM, Erich. PSICANALISE DA SOCIEDADE CONTEMPORANEA, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1961.

triturando impiedosamente, generalizando com prazer, abstractificando por necessidade.

Se entrarmos numa grande fábrica, atentarmos na linha de montagem e analisarmos o comportamento dos homens que aí labutam poderemos constatar que a divisão extremada do trabalho levou a que o operário não esteja em momento algum em contacto com o produto completo. Ele foi reduzido a uma parte das suas capacidades para realizar uma parte bem pequena duma totalidade que lhe é estranha. E o mesmo se pode afirmar dos grandes escritórios e serviços, públicos ou privados.

Seremos, até, levados a pensar que essa especialização está fazendo com que o homem apenas realize tarefas mecânicas para as quais ainda não se inventaram máquinas ou, então, estas resultariam mais caras que o produto humano.

Pode-se argumentar que sem este processo de quantificação e abstractificação não seria possível realizar a moderna produção em massa e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria de vida de milhões de pessoas. Ou seja: havia que enfrentar o problema com realismo e concordar que é uma condição "sine qua non" para o progresso.

Independentemente de ser ou não correcta tal premissa na sua globalidade, parece-nos que o importante é ressaltar que essa massificação (ao fim e ao cabo concretizada na quantificação e abstractificação) transcendeu, foi para além do campo da produção económica e invadiu a esfera do social, a atitude do homem para com as coisas e até para consigo mesmo.

"Na cultura ocidental contemporânea esta polaridade (= perceber um objecto em sua singularidade e, ao mesmo tempo, em sua generalidade; em sua plena constituição material e, ao mesmo tempo, em sua abstracção) abriu caminho a uma referência quase exclusiva às qualidades abstractas das coisas e das pessoas, e ao esquecimento da nossa relação com a sua constituição material e

singularidade. Em vez de formar conceitos abstractos quando é necessário e útil, tudo, inclusive nós mesmos, está sendo estratificado? A realidade concreta das coisas e das pessoas, que podemos relacionar com a realidade da nossa própria pessoa, está sendo substituída por abstracções, por fantasmas que encarnam quantidades diferentes, mas não qualidades diferentes"¹.

Vivemos, hoje, entre cifras e abstracções, entre computadores e projecções: o homem já não se constrói no seu dia-a-dia pela sua dialéctica existencial: ele é manejado por mãos invisíveis, projectado como se de linguíça se tratasse. A ciência, os negócios, o desporto, a política perderam todos os fundamentos e proporções que faziam sentido humanamente.

"Em uma sociedade primitiva, o 'mundo' identifica-se com a tribo. A tribo está no centro do universo, por assim dizer; tudo o que fica no exterior é sombrio e não tem existência independente. No mundo medieval, era muito mais extenso: compreendia este globo, o céu e as estrelas que estão acima dele; porém acreditava-se que a terra era o centro, e que o homem era a finalidade da criação. Todas as coisas tinham o seu lugar fixo, assim como todo o indivíduo tinha a sua situação fixa na sociedade feudal. Nos séculos XV e XVI abriram-se novas perspectivas. A terra perdeu sua posição central e converteu-se em um dos satélites do Sol. Descobriram-se (...). Não obstante, até finais do século XIX a natureza e a sociedade não haviam perdido o seu carácter concreto e sua precisão, ainda tinha contornos definidos. Porém, com o progresso do pensamento científico, com as descobertas técnicas e com a dissolução de todos os traços tradicionais, está em processo de perder-se esse estado concreto e preciso... Já não estamos no

¹ FROMM, Erich, in op. cit.

centro do universo, já não somos a finalidade da criação, já não somos os senhores dum mundo manejável e reconhecível: somos uma partícula de pó, um nada, em algum lugar do espaço, sem nenhum tipo de relação concreta com coisa alguma.

.....

O homem foi arrancado de toda a posição definida de onde possa dominar e manejar sua vida da sociedade. É arrasado cada vez mais velozmente por forças que foram originariamente criadas por ele. Nesse torvelinho desenfreado, ele pensa, calcula, trabalha com abstracções cada vez mais afastadas da sua vida concreta"¹.

¹ FROMM, Erich. in op. cit.

3. ALIENAÇÃO

A visão do processo de abstractificação e quantificação conduz-nos à questão central dos efeitos da sociedade em que vivemos sobre a personalidade: o fenómeno da alienação.

É interessante verificar que o sentido antigo em que se usava a palavra "alienação" era diferente e servia para designar uma pessoa psiquicamente desequilibrada, perturbada, insana: em francês tínhamos *aliené*, em espanhol e português *alienado*.

Entretanto a palavra sofreu uma profunda evolução. Hegel, Feuerbach e Marx¹ no século XIX, usaram-na significando não um estado de desequilíbrio psicológico profundo, mas como uma forma menos pronunciada de auto-alienação, auto-alienação essa que permite às pessoas ter uma práxis quase que normal, mas que constitui um dos defeitos mais graves entre os socialmente modelados. Ou seja: diz-se que o homem está alienado quando seus próprios actos se convertem, para ele, em uma força estranha, situada acima dele e contra ele, em vez de ser governada por ele.

Embora muita gente atribua o moderno conceito de alienação a Marx, a verdade é que este conceito não é de sua autoria. Ele recebeu-o de Hegel e Feuerbach². É inegável, porém, que foi Marx quem mais trabalhou o conceito sob uma nova perspectiva e que vem fazendo escola até aos dias de hoje.

Talvez por isso mesmo é que as definições do conceito de alienação encontradas em autores diversos sejam muito semelhantes.

Para Juvenal Arduini, por exemplo, "alienar-se significa tornar-se "outro". É a cisão fundamental do homem. Pela alienação o homem torna-se estranho a si mesmo, fecha-se, separa-se do seu próprio ser. Torna-se outro com relação à sua identidade.

¹ GARAUDY, Roger. KARL MARX, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1967.

² Idem.

Desapropria-se. Já não coincide mais com seu ser e, em vez de conciliação, temos dissociação. Pela alienação, o homem não realiza a sua identidade, mas projecta-se num mundo ilusório e abstracto que acaba sendo um substituto daquilo que deveria ser em si mesmo. A alienação obriga o homem a entregar a sua realidade e a criar entidades falsas fora de si, como uma espécie de compensação. O homem alienado não se encontra mas encontra formas ou produtos que lhe tomaram o lugar e que lhe mostram agressividade"¹.

Já para E. Fromm, numa visão psicanalítica profunda, a alienação é "um modo de experiência em que a pessoa se sente como um estranho. Poder-se-ia dizer que a pessoa se aliena de si mesma. Não se sente como centro do seu mundo, como criadora de seus próprios actos e as consequências desses actos transformados em seus senhores, aos quais obedece e aos quais até adora. A pessoa alienada não tem contacto consigo mesma e também não o tem com nenhuma outra pessoa. Percebe-se a si e aos demais como são percebidas as coisas: com os sentidos e com o senso comum, mas, ao mesmo tempo, sem relacionar-se produtivamente consigo mesma e com o mundo exterior"².

Leôncio Basbaum tem uma visão mais sociológica quando afirma que a "alienação é, antes de tudo, uma forma de relação entre os homens e, ao mesmo tempo, entre os homens e determinados objectos ou coisas que lhe são exteriores. Essa forma de relação não é natural. Ela surge em determinado momento, no processo de desenvolvimento histórico das sociedades humanas. Embora esse desenvolvimento seja criação e exteriorização dele próprio, o homem é profundamente afectado pelo processo: aliena-se"².

¹ ARDUINI, Juvenal. O MARXISMO, Agir Editora, Rio de Janeiro, 1965.

² FROMM, Erich. PSICANALISE DA SOCIEDADE CONTEMPORANEA, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1967.

E. Fromm¹ na obra anteriormente mencionada e noutras, tenta ir mais fundo na análise do fenómeno processual da alienação e faz uma curiosa incursão pelo mundo da idolatria, acabando por afirmar que entenderemos melhor aquela se compreendermos as raízes desta.

Assim, afirma-se, o fenómeno da alienação é praticamente coexistente com a vida do homem inteligente e chega mesmo a dizer explicitamente que "o comum de todos esses fenómenos - adoração de ídolos, culto idolátrico de Deus, amor idolátrico a uma pessoa, adoração de um chefe político ou do Estado e culto idolátrico às exteriorizações de paixões irracionais - é o processo de alienação. O facto é que o homem não se sente a si mesmo como portador activo de seus poderes e riquezas, mas como uma "coisa" empobrecida que depende de poderes exteriores a ele e nos quais projectou sua substância vital"².

Diríamos que essa atracção idolátrica se foi propagando ao longo dos séculos - aumentando muitas vezes de intensidade e conteúdo - e chegou até aos nossos dias bem actuante e visível. Claro está que ela sofreu modificações, passou por deformações várias e, essencialmente, submeteu-se a todo um processo de purificação e cristalização no cadinho da racionalidade. E mais: ela deixou de actuar tão somente no plano do religioso e do sagrado para se estender ao plano do laico e do profano.

A "invasão" foi e é praticamente total: impregna as relações do homem com o seu trabalho, os seus semelhantes, com as coisas que ele consome, com o Estado e consigo mesmo. Desorientado, o homem não se sente como criador dos mecanismos que se movem à sua volta; não se visualiza como senhor de si próprio e como centro das suas actividades; lamenta-se por todo este estado

¹ Além da obra que tem sido mencionada, E. Fromm trata deste tema, de forma mais ou menos dispersa, em outros livros de sua autoria. Pela sua importância e actualidade, citam-se: ANALISE DO HOMEM, Zahar, Rio de Janeiro (várias edições); A REVOLUÇÃO DA ESPERANÇA, Zahar, Rio de Janeiro, (várias edições) e TER OU SER?, Zahar, Rio de Janeiro, (várias edições).

² FROMM, Erich. PSICANALISE DA SOCIEDADE CONTEMPORANEA, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1967.

de coisas mas adapta-se com relativa facilidade ao "status quo" vigente.

Aqui e acolá, porém, como que se lembra da sua dignidade, simula um movimento de reajuste e identidade, esbraceja, tenta remover obstáculos, solidariza-se mas, via regra, acaba por se ver obrigado a dar um forte grito de desprezo perante a sua incapacidade de operar uma mudança qualitativa.

Sísifo¹, mais hoje do que ontem, está bem presente na vida de cada um e de todos mostrando o absurdo da existência humana: cada qual vai carregando o seu pedregulho até ao cimo da montanha, por castigo, e num vai-vém diário que a nada conduz.

Para se entender melhor o processo global de alienação, achamos conveniente subdividi-la em partes para se poder constatar mais de perto a sua vitalidade. Assim:

3.1. O TRABALHO ALIENADO

Este processo de alienação realiza-se por dois modos fundamentais:

"Em primeiro lugar ele assume uma forma aparentemente activa: o homem tem de trabalhar. O trabalho é assim a principal e fundamental forma de alienação. O homem se aliena. Em segundo lugar ele assume uma forma passiva: ele, o homem, é educado para aceitar o trabalho como forma natural da existência social e não como uma forma alienante histórica, circunstancial: o homem é alienado"².

Para marxistas e marxólogos todo este processo de alienação encerra em si o problema fundamental do ser, ser em si e ser para

¹ CAMUS, A. O MITO DE SISIFO, Editores Livros do Brasil, Lisboa, 1967.

² BASBAUM, Leôncio. ALIENAÇÃO E HUMANISMO, Edições Símbolo, São Paulo, 1977.

si, pois faz do homem um **ser-para-outro**.

Este fenómeno teria surgido no processo histórico a partir do momento em que é institucionalizada a propriedade privada. Significa isto, ao fim e ao cabo, que o homem, envolvido no processo de produção, que lhe é exterior, passa a integrar-se nele e a fazer parte dele. Consequentemente, só a subversão do processo de produção poderá libertá-lo.

Fácil se torna concluir que o trabalho e a educação aparecem como factores essenciais de alienação: o homem, por definição e por natureza, livre e consciente, passa a ser **uma coisa que trabalha e aceita o trabalho** para subsistir. Na realidade ele **desominiza-se**.

Imaginemos Robinson Crusóé numa das suas agradáveis aventuras, numa ilha deserta, com seu amigo Sexta-Feira. Atiçado pelo instinto de sobrevivência constrói abrigos para se proteger das condições climatéricas, móveis para fins diversos, utensílios, roupas, etc.

Será que esta sua actividade poderá ser considerada como "trabalho alienado"? Diríamos que não. E isto porque produziu para si mesmo e não para um mercado: não alienando o produto não se aliena. Por muitas coisas que construísse não chegaria a ficar mais rico no sentido capitalista: os seus produtos embora tivessem valor de uso não tinham valor de troca, já que não havia alguém com que mercadejar.

Assim, o trabalho começa a adquirir uma forma alienante quando produz valor de troca. Esse valor de troca pressupõe a existência de terceiros, com os quais o homem troca aquilo que produziu em excesso ou mesmo de que não necessita de modo algum mas que os terceiros, o outro, necessitam. Já não faz apenas o que quer, mas o que o outro quer.

Essa é porém uma forma primitiva de trabalho em uma economia pouco evoluída mas na qual já se procedeu a um começo de divisão do trabalho (...). É ainda uma simples economia de troca, mas na qual os produtos do trabalho já começam a assumir a forma de mercadoria.

Num estágio mais avançado, o que o homem produz não mais lhe pertence, ou pertence-lhe só em parte. O produto do seu trabalho pertence a outro, que lhe dá em troca alguns bens de subsistência para que se mantenha vivo até o dia seguinte (escravidão, servidão) ou um salário que o trabalhador transforma em bens de subsistência, para si e para a família"¹.

Como vemos, em todo este processo o homem vai-se transformando numa mercadoria que possui um determinado valor para outro. Ou seja: ele, o homem, passa a ter uma necessidade expressa de se entregar, de depender, de se vender a outro para que possa garantir a sua sobrevivência.

Mais grave ainda se torna este processo alienante do trabalho se analisarmos agora a problemática da mecanização. "Com o advento da máquina, o trabalho torna-se duplamente alienante: à máquina e ao dono da máquina (...). O homem torna-se a partir desse momento, um apêndice da máquina, parte dela, como um parafuso ou uma engrenagem. Não é o homem que produz, é a máquina. O homem limita-se a fazê-la funcionar... A máquina moderna dispensa a inteligência e a consciência humana e o anula como homem. Este torna-se uma peça da engrenagem cada vez mais insignificante"².

Por outras palavras: o homem coisifica-se, anula-se. Não mais é aquilo que essencialmente o caracteriza: um ser com capacidade para pensar, agir, tomar decisões.

3.2. A ALIENAÇÃO PELO CONSUMO

Não temos dúvidas em afirmar que o processo de consumo é

¹ BASBAUM, Leôncio, in op. cit.

² Idem.

quase tão alienado e alienante quanto o processo de produção.

Repare-se que o próprio método de aquisição é já alienado: adquirimos as coisas com dinheiro, estamos habituados e achamos isso a coisa mais natural do mundo. Mas, repare-se, esse dinheiro já está como que "maculado", impregnado pela alienação: ele representa trabalho e esforço em uma forma abstracta.

Mas muito mais importante que o atrás mencionado está o facto que em relação a muitas coisas nós compramo-las não com uma intenção de uso, mas para tê-las. E mesmo quando adquirimos com o fim de usá-las não significa tal que as mesmas não expressem um forte desejo de notoriedade: os automóveis, o frigorífico, a televisão, etc., destinam-se realmente a ser usadas, mas também à ostentação; dão categoria e status ao proprietário.

Se entrássemos no campo da publicidade e suas influências alienantes no consumo teríamos, então, material para um longo compêndio.

Com tudo isto pretendemos afirmar que "o acto de consumo deveria ser um acto humano concreto, do qual participassem os nossos sentidos, as nossas necessidades orgânicas, o nosso gosto estético, isto é, em que nós participássemos como seres humanos concretos, sensíveis, sentimentais e inteligentes. O acto de consumo deveria ser uma experiência significativa, humana, produtiva. Na nossa cultura há pouco disso. Consumir é essencialmente satisfazer as fantasias artificialmente estimuladas, o desempenho duma fantasia alheia ao nosso ser real e concreto"¹.

Tudo isto levou a uma inversão total na vida do homem: o consumo perdeu toda a sua relação com as necessidades reais do homem. Já não mais pensamos em consumir mais e melhor de modo a que nos seja garantida uma vida mais feliz e gratificante; o consumo era um meio para um fim: a felicidade. Agora está transformado num fim em si mesmo.

¹ FROMM, Erich, in op. cit.

E esta ânsia de consumismo espalhou-se mesmo para as nossas actividades de lazer e tempos livres. Aqui também o homem continua sendo um "consumidor" conforme os gostos alheios. Ele não participa activamente dessas actividades.

3.3. A ALIENAÇÃO DAS FORÇAS SOCIAIS

É interessante verificar a passividade com que o cidadão comum (que todos nós somos) encara o seu dia-a-dia no que concerne à sua vivência social.

Todos nós somos governados por leis que não controlamos; nós somos os produtores da estrutura económica e social em que nos movemos e, paradoxalmente, ao mesmo tempo, declinamos com uma consciência mais ou menos tranquila (adormecida?) toda a responsabilidade e confiamos naquilo que o "futuro" nos possa trazer.

As forças da alienação vão-se estendendo e vão-se alargando a todo o universo humano. Ela não existe só no trabalho, como já mostramos. Ela está também presente no consumo. Ela vai formando um labirinto em que o homem se encontra perdido. Tudo isto visa "despersonalizar o homem, tornando-o um instrumento do outro. Nesse processo o homem não somente se despersonaliza mas desomina-se, isto é, perde suas características humanas de ser livre e consciente. O seu raciocínio não é mais um raciocínio lógico, puro, mas condicionado por uma série de conceitos a priori, irracionais, que, como as viseiras de um burro, obrigam-no a olhar numa só direcção"¹.

Tornado um objecto entrega o seu destino a outro. Afasta-se da política no seu sentido amplo e dos problemas sociais. Deve, até, ignorá-los. Ao fim e ao cabo lá vai filosofando com os seus botões: não sou eu quem vai reformar o mundo, quem vai trazer a

¹ BASBAUM, Leôncio, in op. cit.

justiça à humanidade, etc. O melhor, então, justifica-se, é levar a minha vida pacatamente, divertir-me na medida do possível, esperar pelo carnaval para operar uma cartase colectiva. Lá nas cadeiras do poder sempre haverá alguém interessado em ganhar notoriedade ou a vida eterna e que, obviamente, tratará e resolverá os meus problemas e aqueles da comunidade em que estou inserido.

Se pararmos um momento no lufa-lufa da nossa vida quotidiana e nos interrogarmos, por exemplo, qual a nossa relação, qual a relação do homem moderno com os seus semelhantes, que tipo de resposta obteremos? Que reciprocidade existe?

Seria forçoso concluir que essa relação se efectua entre duas abstracções, entre duas máquinas vivas que se usam reciprocamente; impera o distanciamento e a indiferença e, não raras vezes, uma boa dose de desconfiança à mistura.

Toda esta vivência faz com que o homem se situe na sociedade em que está inserido como um átomo: esses átomos mantêm-se juntos por interesses egoístas e pela necessidade intrínseca de se manipularem reciprocamente. Sentimentos de solidariedade e amor profundo são cada vez mais raros.

Já que falamos da relação do homem com a sociedade em que está inserido, deveremos agora analisar a relação do homem consigo mesmo.

Será que também vive dissociado internamente? Será que em cada ser humano existem dois, três ou mais entes que vão actuando de formas diversas conforme as circunstâncias? Até que ponto vai o pedaço de esquizofrenia que todos possuímos?

Em *Análise do Homem*¹ afirma-se que o ser humano relaciona-se consigo próprio com uma "orientação mercantil". Ou seja: o homem sente-se como uma coisa qualquer a ser empregada com maior ou

¹ FROMM, Erich. *ANÁLISE DO HOMEM*, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1960.

menor êxito no mercado. Não se sente - como dever-se-ia sentir - como um ente em vias de totalização que se vai constituindo pelos seus actos, como algo que está condenado¹ a ser livre porque pode definir e decidir o seu rumo. Ele procura adaptar-se da melhor maneira - mesmo enganando-se - para que esteja em conformidade com a maioria.

Esta alienação da sua existência, leva-o a colocar-se no mercado com uma determinada cotação: cotação essa que não advém da sua qualidade e actividade de ser vivo e pensante, mas do seu papel sócio-económico.

"Se perguntares a um homem, "quem és"?, ele responderá: "sou um fabricante", "sou um empregado", "sou um médico", ou "sou um homem casado", "sou o pai de dois filhos", e a sua resposta tem um sentido muito parecido ao da resposta da coisa que fala. Esse é o modo como se sente a si mesmo, diferente de um homem com amor, medo, convicções, dúvidas, mas como uma abstracção, alienada da sua natureza real que desempenha certa função no sistema social"².

Muitas conclusões e deduções se poderiam tirar da situação duma personalidade alienada e que se coloca à venda. Pretendemos, no entanto, somente chamar à atenção para uma das possíveis: o homem perde grande parte do seu sentimento de dignidade que, felizmente, poderia ser observado na maioria dos nossos antepassados; dignidade essa que não é mais do que a afirmação do seu eu único e irreproduzível.

3.4. ROTINIZAÇÃO E ALIENAÇÃO

Sempre o homem teve necessidade de fabricar seus ídolos e,

¹ SARTRE, Jean Paul. O EXISTENCIALISMO E UM HUMANISMO, 2ª Edição, editora Presença, Lisboa, 1964.

² FROMM, Erich. PSICANALISE DA SOCIEDADE CONTEMPORANEA, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1967.

consequentemente, submeter-se a todo um ritual para aplacar a ira daqueles ou implorar a sua protecção.

O homem hodierno não escapou a essa tendência com remanescências antropóides e lá vai vivendo e sobrevivendo no meio de mitos e rituais.

Hoje apregoa-se o geral, o universal, a linha de montagem de coisas ou sentimentos. Tudo é padronizado e sistematizado. Já se procuram, até, esposas e maridos pelo computador. As convenções tornam-se lei e o homem rotiniza-se. Depois de entrar nessa engrenagem dificilmente dela sai. A conformidade designa hábitos e costumes, maneiras de vestir e falar, etc. Ou seja: como fazer o que todos fazem; em consequência, devo adaptar-me, não ser diferente, não 'sobressair'. E quando eventualmente me modificar deve ser de acordo com as modificações do tipo padrão. Oportunamente alguém me há de ordenar essa mudança e, então, com maior ou menor resistência ou relutância, eu mudarei. Já mais não interessa se está certo ou errado mas, isso sim, se sou ou não diferente do grupo a que pertenço ou da maioria.

3.5. DEMOCRACIA E ALIENAÇÃO

Neste momento do nosso trabalho talvez seja lícito perguntar se não estamos a ser pessimistas em demasia, se não estamos a carregar abusivamente nas tintas.

Julgamos que não. É natural que nos sintamos incomodados porque pensar sempre é doloroso e, eventualmente, chega-se a conclusões que embora verosímeis não nos agradam.

Tudo isto serve para colocar de sobreaviso em relação ao que abaixo se vai escrever. Sem ser uma tentativa de negação da democracia trata-se, pelo contrário, do exercício duma reflexão crítica sobre a essência da mesma tendo em vista revitalizá-la, reforçá-la e colocá-la em seu devido lugar.

Repare-se que se o homem se encontra numa situação existencial alienada e alienante, não será difícil extrapolar que a democracia moderna é uma expressão alienada.

Como todos sabem o conceito de democracia tem a sua sustentação na ideia de que não é um dirigente ou um pequeno grupo de pessoal, mas o povo em geral que determina seu próprio destino e decide em questões de interesse comum.

A pergunta que aqui colocamos é a seguinte: como podem os homens expressar a sua vontade e querer se não têm nem vontade nem convicção próprias, se são um bando de autómatos alienados e movidos por cordelinhos e mãos invisíveis?

Caso a pergunta anterior mereça uma resposta negativa - e pensamos que outra não poderá ser dada - teremos que concordar que sob essas circunstâncias o sufrágio universal se torna um fetiche.

Se não for convincente o argumento anteriormente mencionado, repare-se no funcionamento da chamada máquina política num país democrático: não difere essencialmente do procedimento que se segue no mundo das mercadorias: os partidos políticos não são muito diferentes de empresas comerciais e os políticos profissionais usam as mesmas técnicas para vender seus artigos a um público sempre desejoso de consumir cada vez mais.

4. A ALIENAÇÃO EM KARL MARX

Seria quase um crime falar de alienação sem referir especificamente o que pensava Marx sobre o assunto.

Não iremos aqui, por motivos de obediência a uma prévia esquematização do trabalho e de economicidade, fazer grandes análises sobre o assunto o que, aliás, nem seria difícil.

Autores vários¹ que consultamos apresentam tipologias da alienação em Marx que sendo semelhantes apresentam certas particularidades.

Por nos parecer apropriada e tratando-se dum autor com grande conhecimento sobre o assunto, explicitaremos tão somente a tipologia de Nogare², sem sobre a mesma fazer juízos de valor. Assim:

. alienação religiosa: cronologicamente foi a primeira alienação que Marx denunciou e, talvez por isso mesmo, tivesse ficado tão conhecida. Ele recebeu esta repugnância pela religião dos pensamentos de Feuerbach e aparece já na sua tese de doutoramento. Segundo esta visão o único Deus do homem é o próprio homem e, assim sendo, torna-se necessário e urgente destruir a religião para que o homem se recupere a si próprio, recuperando a sua dignidade e liberdade.

. alienação ideológica: os homens, em lugar de se servirem da ideologia para realizar sua liberdade, prostituem-se-lhe. São exemplos disso todos os fanatismos.

¹ Entre outros poderemos indicar:

. PERROUX, François. ALIENATION ET SOCIETE INDUSTRIELLE. Gallimard, Paris, 1970;
 . CALVEZ, Jean Yves. O PENSAMENTO DE KARL MARX, Livraria Torres Martins, Porto, 1962;
 . ARDUINI, Juvenal. O MARXISMO, Agir, Rio de Janeiro, 1965 e
 . GARAUDY, Roger. KARL MARX, Zahar, Rio de Janeiro, 1967.

² NOGARE, Pedro Dalle. HUMANISMOS E ANTI-HUMANISMOS, 9ª edição, Vozes, Petrópolis, 1985.

. alienação política: os homens formam grupos e sociedades e em particular criam o Estado, para que seus direitos e seus bens sejam garantidos e promovidos. Muitas vezes, estes grupos, criados pelos homens, assumem existência autónoma e revoltam-se contra o homem privando-o ou mutilando-o em seus direitos e bens. Isto aconteceu sobretudo com o Estado que, para Marx, não passa de um instrumento da classe política dominante para conservar seu poder sobre as outras classes da sociedade.

. alienação económica: é a base e a determinante de todas as outras alienações e fundamenta-se na propriedade privada dos meios de produção.

5. O HOMEM EM BUSCA DA SUA TOTALIDADE

Embora realístico e correcto - pelo menos assim o pensamos - o relato anterior não ficaria completo se não quiséssemos ver e ouvir algumas forças latentes e não alienadas que se encontram no homem e na sociedade.

É claro que o homem como que se reflecte num espelho enorme que é a cultura em que está inserido. Assim sendo, a ideia que o homem tem de si mesmo é produto dessa mesma cultura e varia conforme o estágio organizacional e civilizacional que atingiu, com a especificidade do meio natural e social, com as ideias do seu grupo, educação a que se submeteu, etc.

Neste contexto ele vai tentar encontrar um ponto óptimo de equilíbrio entre aquilo que ele possui como características especificamente individuais e os paradigmas sociais próprios do seu tempo.

Ele procura, por outras palavras, encontrar a sua totalidade.

"O homem total deve ser consciente de sua totalização, ou de sua tendência totalizante, de sua integração em uma sociedade da qual participa como homem com-sua-consciência. De contrário ele se alienará à sociedade, ao grupo, de que fará apenas parte como objecto e não como sujeito. Essa totalidade significa a existência dum projecto comum entre o homem e o seu meio, seu mundo"¹.

Resumindo, e usando os conceitos do autor atrás mencionado, poderíamos afirmar que o homem se totaliza em um processo de vários graus de complexidade:

1. é um todo orgânico, anátomo-fisiológico;
2. é um todo de corpo e espírito, pensamento e consciência;
3. é um todo com o mundo natural;
4. é um todo com o mundo histórico natural e humano;

¹ BASBAUM, Leóncio. ALIENAÇÃO E HUMANISMO, Edições Símbolo, São Paulo, 1977.

5. é um todo com o meio social, o meio em que vive, um todo com os outros, para os quais ele é outro, que fazem parte do seu ser total;
6. é um todo com o seu futuro, pelo qual se orienta e dirige de certo modo sua acção;
7. é um todo com a sociedade e o Estado, na medida em que existe, como ser político que é;
8. finalmente, é um todo com a sua consciência do mundo, com o mundo que a sua consciência abrange, e é tanto mais totalizado quanto mais amplo o mundo que sua consciência abrange.

Claro está que este processo de totalização nunca será completo, da mesma maneira que a alienação dificilmente será absoluta.

Um caminho único, é necessário dizê-lo, nos poderá levar a caminho dum processo colectivo de totalização; um enorme esforço de reeducação que a todos abranja.

Obviamente que esse esforço de reeducação e consciencialização não será nada de parecido com uma massificação que em vez de orientar as consciências as conduziria a uma alienação colectiva.

Esta seria precisamente o contrário daquilo que se pretende: facilitar aos homens a formação duma consciência crítica e reflexiva, ou seja, permitir que eles sejam efectivamente livres na medida em que pensem por eles próprios e aceitem as ideias dos outros quando lhes pareçam "claras e distintas"¹. Pretende-se, em suma, que o homem assuma a plenitude do seu ser.

¹ DESCARTES, René. DISCOURS DE LA METHODE. Edit. Joseph Gibert, Paris, 1943.

6. PARTICIPAÇÃO

6.1. ALGUMAS PALAVRAS INTRODUTORIAS

Há certas palavras e conceitos que se esvaziam ou ficam prenhes de significado conforme os momentos históricos que se vivem. A palavra e o conceito de participação está nesse grupo.

"Lema e tópico central em programas e doutrinas reformistas generalizadas a partir dos anos 60, quando se pensou em contrapor à massificação, à centralização burocrática e aos monopólios de poder o princípio democrático segundo o qual todos os que são atingidos por medidas sociais e políticas devem participar do processo decisório, qualquer que seja o modelo político ou económico adoptado"¹.

Nos países em desenvolvimento o conceito tem sido apontado quase como uma miragem e solução impregnada de poderes mágicos quer no campo político, económico e social.

A participação política, sob a forma de cidadania plena e do direito de voto e sua extensão a todas as camadas e grupos da população, teve o seu rebentar na Revolução Francesa e foi-se concretizando, mais ou menos diferentemente, ao longo do tempo.

A exigência de participação económica está bem patente na nossa vida quotidiana: basta abrir os jornais ou ligar a televisão para sermos inundados de informações de movimentos vários de origem sindical visando dar ao trabalhador uma maior comparticipação dos lucros e do processo decisório da empresa.

O mesmo se pode dizer e afirmar em relação à participação social.

É interessante verificar que nos dias que correm a

¹ Conf. DICCIONARIO DE CIENCIAS SOCIAIS, FGV-MEC - Fundação de Assistência ao Estudante, Rio de Janeiro, 1986.

participação tanto é 'desejada' pelos detentores do poder (e note-se que "participar" é adquirir poder) como por aqueles que se situam nas chamadas classes médias e operárias.

Qual será a razão desta convergência de desejos e opiniões? Será que os homens resolveram dar as mãos, viverem fraternamente e compartilhar os seus destinos?

Não vamos cair na inocência de afirmar que assim seja. Julgamos que a profecia que previa a convivência do lobo e do cordeiro ainda não está para ser realizada. Essa aparente concordância de interesses tem-se manifestado não em razão de uma mudança profunda de atitude dos interessados mas porque há um "reconhecimento da necessidade "política" da participação, no sentido de que as estratégias altamente centralizadas têm fracassado na mobilização dos recursos económicos e no desenvolvimento da iniciativa própria para tomar decisões em nível local. A participação popular e a descentralização das decisões mostram-se como caminhos mais adequados para enfrentar os problemas graves e complexos dos países em desenvolvimento"¹.

Julgamos, porém, que todo esse processo participativo tem uma raiz instintóide². Ou seja, ela é uma necessidade fundamental do ser humano, do mesmo modo como o são a comida, o sono e a saúde.

Será através da participação que o homem irá conseguir e adquirir motivos de afecto, estima e auto-realização. Além disso, a sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interacção com os demais humanos, a auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros.

Assim sendo temos que ver a participação como inerente à natureza social do homem e diríamos até que ela é coetânea à

¹ BORDENAVE, Juan E. Díaz. O QUE É A PARTICIPAÇÃO, Brasiliense, São Paulo, 1983.

² FRICK, W. PSICOLOGIA HUMANISTA: ENTREVISTAS COM MASLOW, MURPHY E ROGERS, Zahar, Rio de Janeiro, 1975.

existência do homem: ela sempre esteve presente na tribo e no clã, conserva-se por formas diversas ao longo do processo histórico (mais ou menos favorecida) e podemos encontrá-la hoje nas associações, empresas e partidos políticos, por exemplo.

Uma conclusão que é lícito tirar neste momento é que se a participação é inerente à natureza social do homem, este só desenvolverá a plenitude do seu potencial em uma sociedade que permita e fomente a participação de todos.

6.2. A PARTICIPAÇÃO POLITICA

Há certas palavras que nos causam calafrios, fazem-nos pressupor imensas coisas, transportam-nos para todo um mundo de conotações.

Algumas, até, só podem ou devem ser pronunciadas por certos "sacerdotes" ou "oráculos" habituados a determinados rituais.

Política é uma dessas palavras. Etimologicamente na língua grega a polis nada mais era do que a cidade, o lugar onde as pessoas viviam juntas¹.

Aristóteles² afirma que o homem é um animal político porque tem necessariamente que viver com outros homens, ninguém consegue viver sozinho e todos precisam da companhia uns dos outros. Deste modo a política refere-se à vida na "polis", isto é, à vida comunitária, às regras de convivência e organização, aos objectivos e interesses da comunidade e às decisões que a todos afectam ou interessam.

"Partindo desses elementos alguns estudiosos do assunto concluíram que tratar de política é cuidar das decisões sobre interesses da colectividade, e por isso definiram como "arte e

¹ Repare-se que este étimo encontra-se em vários nomes de cidades. Alguns exemplos: PETROPOLIS (cidade de Pedro), TERESOPOLIS (cidade de Teresa), FLORIANOPOLIS (cidade de Floriano).

² MONDOLFO, R. O HOMEM NA CULTURA ANTIGA, São Paulo, Editora Mestre Jou, 1966.

ciência do governo". Consideram que é a arte porque comporta e exige muitas invenções e uma sensibilidade especial para conhecer os seres humanos, suas necessidades, suas preferências, seus caprichos, suas virtudes, visando encontrar o modo mais conveniente de conseguir a concordância de muitos e promover o bem comum. E concluíram que é ciência porque hoje existem várias ciências que estudam os comportamentos humanos e assim se torna possível estabelecer cientificamente algumas regras sobre a vida humana em sociedade e sobre como os seres humanos deverão reagir em cada situação. Outros entenderam que a tomada de decisões sobre assuntos de interesse comum é sempre acto de poder e, a partir daí, preferiram definir política como "estudo do poder"¹.

Pessoalmente, preferimos dar à política uma significação mais ampla, como que reabilitá-la para o seu sentido etimológico e com o autor atrás mencionado defini-la como "a conjugação das acções dos indivíduos e grupos humanos dirigindo-as a um fim comum"².

Como dissemos linhas atrás é inerente à natureza humana a necessidade duma vida social, de convivência com os seus semelhantes.

Porém, essa necessidade de viver em sociedade acarreta no seu bojo problemas muito sérios e isto porque os problemas de cada um devem ser equacionados sem esquecer ou menosprezar os interesses dos outros elementos constituintes da sociedade. A partir daqui a defesa de interesses e os conflitos são inevitáveis. No intuito de resolver todos os problemas que apareciam nesse contexto o homem desde cedo se organizou, instituiu formas diversas de governo público e entidades capazes de decidir tendo em vista os interesses da maioria e de julgar sobre eventuais arbitrariedades que fossem cometidas.

¹ DALLARI, Dalmo de Abreu. O QUE É A PARTICIPAÇÃO POLÍTICA. Brasiliense, São Paulo, 1983.

² Idem.

6.3. O DIREITO E O DEVER DA PARTICIPAÇÃO POLITICA

"Todos os indivíduos têm o dever de participar da vida social, procurando exercer influência sobre as decisões de interesse comum. Esse dever tem, sobretudo, dois fundamentos: em primeiro lugar, a vida social, necessidade básica dos seres humanos, é uma constante troca de bens e serviços, não havendo uma só pessoa que não receba alguma coisa de outras; em segundo lugar, se muitos ficarem em atitude passiva, deixando as decisões para outros, um pequeno grupo, mais actante ou mais audacioso, acabará dominando sem resistência e sem limitações"¹.

É claro que há sempre indivíduos que se vêem impotentes para desenvolverem qualquer participação política (não nos esqueçamos do que foi escrito sobre a alienação) ou se recusam a tal invocando dificuldades várias.

Antes de mais note-se que mesmo quando alguém pensa que não está participando ou decidindo, tal não acontece. Ele está a participar passivamente uma vez que o seu silêncio ou abstenção está a ser interpretado desta ou daquela maneira pelos intervenientes activos.

Mas a verdade, porém, é que todos podem exercer alguma influência política, desde que tomem consciência de que são seres humanos iguais aos outros e de que não devem conformar-se com as injustiças e arbitrariedades.

E mais: participação política não é só e fundamentalmente cumprir de quando em quando o acto cívico de votar, de escolher um representante eleitoral que eventualmente nem conhece nem sabe àquilo a que se propõe; há outras formas de participação que, como veremos, são muito mais eficazes e produtivas.

Existe hoje, inclusive, o reconhecimento generalizado de que o tradicional processo eleitoral, embora sendo muito útil e representativo duma alteração profunda na mentalidade de governantes e governados de hoje em relação àqueles de alguns

¹ DALLARI, Dalmo de Abreu. O QUE É A PARTICIPAÇÃO POLITICA. Brasiliense, São Paulo, 1983.

séculos passados, não pode ser de tal maneira endeusado que nos leve a esquecer algumas eventuais disfunções que o mesmo acarreta. É que além de nada nos garantir que o eleito vai efectivamente defender os interesses do povo eleitor, não podemos olvidar que todo o processo eleitoral é fortemente influenciado pelo poder económico e pelas respectivas forças políticas dominantes.

Por estes motivos e outros que poderiam ser enunciados (efeitos alienantes da comunicação de massas, caciquismo, fanatismos diversos, influências religiosas, etc.) temos que concordar que o processo de eleição numa democracia representativa, embora representando um avanço qualitativo significativo, está longe de ser uma garantia de que o povo escolhe livremente os seus representantes e governa por meio deles.

Há, não temos dúvidas, que avançar em todo este processo e garantir que a todos seja possível exercer uma efectiva participação política. E para que tal aconteça a primeira modificação a ser efectuada terá que ser a nível das consciências: o indivíduo consciencializado não mais ficará indiferente àquilo que se passa à sua volta e não desanima facilmente perante os primeiros obstáculos com que se depare. A partir daqui a "participação é um compromisso de vida, exigida como um direito e procurada como uma necessidade"¹.

Assim e a nível estritamente individual cada cidadão poderá participar de formas diversas e consoante for mais apropriado com as circunstâncias ou com a sua maneira de ser: falando, escrevendo, denunciando, cobrando responsabilidades, discutindo, encorajando os menos afoitos e consciencializados. Todos os momentos e lugares poderão servir para exercer esse direito e dever: a fábrica, a escola, as reuniões de amigos, o clube, etc.

A participação colectiva aparece pela integração da pessoa

¹ DALLARI, Dalmo de Abreu. O QUE É A PARTICIPAÇÃO POLITICA. Brasiliense, São Paulo, 1983.

individual em qualquer grupo social. Esta reunião de esforços vai permitir uma força que é bem maior do que aquela resultante da simples soma dos seus componentes. Será, também, tanto mais eficiente quanto melhor organizada.

Não podemos esquecer que muitas vezes grandes ideias morrem pelo caminho porque não havia uma organização estrutural de base que suportasse certos contratempos ou a fadiga ou desistência de certos elementos.

Dallari é desta opinião quando afirma que "a participação política mais eficiente é a organizada, aquela que se desenvolve a partir duma definição de objectivos e que procura tirar o máximo proveito dos recursos disponíveis em cada momento, assegurando a continuidade das acções"¹.

6.4. PARTICIPAÇÃO versus MARGINALIZAÇÃO

Talvez se torne mais fácil e convincente entender a realidade profunda da participação se compreendermos o seu contrário, a não participação, ou seja, o fenómeno da marginalidade.

É notório e evidente que marginalidade significa ficar de fora de alguma coisa, estar às margens de um processo sem nele intervir. Não se deve confundir com "ser marginal" no sentido pejorativo do termo.

A participação, por sua vez, vem da palavra **parte** e como tal significa "fazer parte, tomar parte ou ter parte. Mas é tudo a mesma coisa ou há diferenças no significado destas expressões? (...). É possível fazer parte sem tomar parte e a segunda expressão representa um nível mais intenso de participação. Eis a diferença entre participação **passiva** e participação **activa**, a distância entre o cidadão inerte e o cidadão engajado"².

¹ DALLARI, Dalmo de Abreu. O QUE É A PARTICIPAÇÃO POLITICA. Brasiliense, São Paulo, 1983.

² BORDENAVE, Juan E. Díaz. O QUE É A PARTICIPAÇÃO, Brasiliense, São Paulo, 1983.

Mas mesmo dentro da participação activa, ou seja, entre as pessoas que "tomam parte" existem e observam-se diferenças significativas na qualidade da sua participação. Umas sentem-se parte da organização, consideram ter parte nela e dedicam-lhe a sua lealdade, responsabilidade e congruência.

Outras, pelo contrário, embora eventualmente muito activas e actuates, não professam uma lealdade comprometida com a organização e facilmente a abandonam para aderirem a uma outra. "A prova de fogo da participação não é o quanto se toma parte mas como se toma parte"¹.

Discorrendo sobre o "locus" da participação, poderíamos falar, segundo Bordenave² de:

- a) participação nos grupos primários, como a família e grupos de amizade ou de vizinhança;
- b) grupos secundários, como as associações profissionais, sindicais e empresariais;
- c) grupos terciários onde se incluem os partidos políticos e grupos de classe.

Tal subdivisão proporciona-nos enquadrar essas actividades em dois grandes planos: o processo de micro e macroparticipação. A primeira poderia ser definida como a "associação voluntária de duas ou mais pessoas numa actividade comum na qual elas não pretendem unicamente tirar benefícios pessoais e imediatos"³ enquanto que a macroparticipação, ou seja, a participação social, compreende todo aquele tipo de intervenções das pessoas nos processos dinâmicos que constituem ou modificam a sociedade, a história dos homens. Se quiséssemos usar outra linguagem diríamos que é o processo mediante o qual os diversos indivíduos e camadas sociais tomam parte na produção, gestão e usufruto dos bens de uma

¹ BORDENAVE, Juan E. Díaz. O QUE É A PARTICIPAÇÃO, Brasiliense, São Paulo, 1983.

² Idem.

³ Idem.

sociedade concreta e determinada.

Consequentemente, chegaríamos a uma sociedade participativa quando todos os cidadãos tomassem parte activa, consciente e equitativa nessa tríade de produção, gerência e usufruto dos bens de uma sociedade.

Assim, será lógico e permitido afirmar que falar de participação política sem que a mesma preveja e inclua uma correspondente participação económico-social é demagogia entorpecedora, é colocar o homem à margem de algo extraordinariamente importante no seu dia-a-dia.

6.5. FORMAS, NÍVEIS E CONDICIONAMENTOS DA PARTICIPAÇÃO.

"Desde o começo da humanidade, os homens tiveram uma participação de facto quer no seio da família nuclear, quer nas tarefas de subsistência (caça, pesca, agricultura), ou no culto religioso, na recreação e na defesa contra os inimigos. O primeiro tipo de participação é, então, a participação de facto.

Um segundo tipo seria a participação espontânea, aquela que leva os homens a formarem grupos de vizinhos, de amigos, de "panelinhas" e "gangs", isto é, grupos fluidos, sem organização estável ou propósitos claros e definidos a não ser os de satisfazer necessidades psicológicas de pertencer, receber e dar afecto"¹.

Teríamos, ainda, nesta tipologia da participação:

. **participação imposta:** quando acontece que o indivíduo é obrigado a fazer parte de grupos e realizar determinadas actividades consideradas indispensáveis (Exs: disciplina escolar, missa dominical, votar nas eleições);

¹ BORDENAVE, Juan E. Díaz. O QUE É A PARTICIPAÇÃO, Brasiliense, São Paulo, 1983.

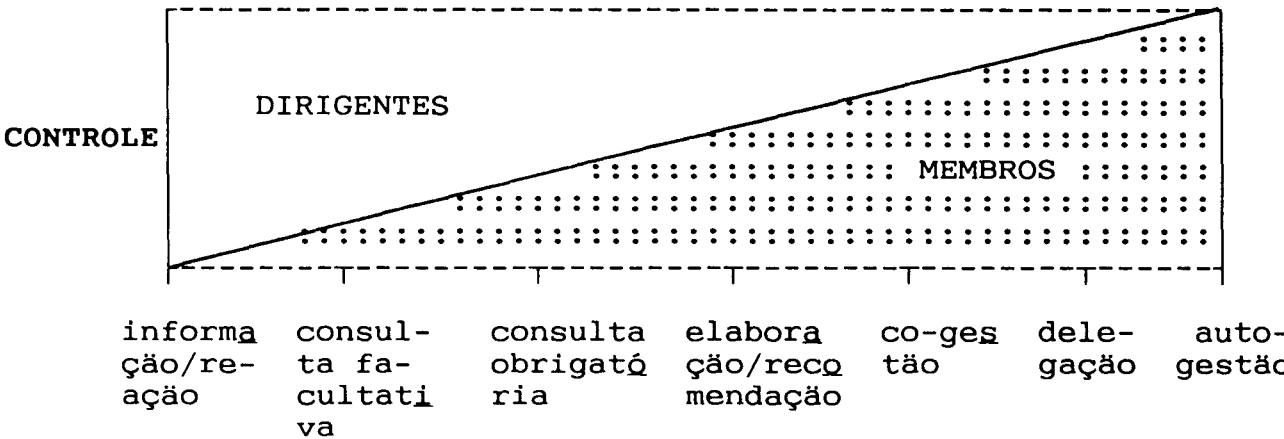
. participação voluntária: quando o grupo é criado pelos próprios participantes os quais definem o seu funcionamento, objectivos, metas e métodos de acção (Exs: sindicatos e cooperativas);

. participação concedida: a participação faz parte do poder ou da influência exercida pelos subordinados e considerada legítima por eles mesmos e pelos superiores.

Neste tipo de participação pode ser enquadrado o planeamento participativo e do qual falaremos em parte específica deste trabalho.

Bordenave¹, no que se refere aos graus (níveis) de participação dos indivíduos nas actividades grupais, organizacionais ou institucionais, numa maneira visual - usando uma escala entre um ponto mínimo e um ponto máximo - elucida-nos sobre o assunto.

Analisemos o referido esquema:



A partir daí afirma-se que poderão existir os seguintes níveis de participação, do mais alto para o mais baixo:

. nível 1: formulação da doutrina e da política das instituições;

¹ BORDENAVE, Juan E. Díaz, in op. cit.

- . nível 2: determinação de objectivos e estabelecimento de estratégias;
- . nível 3: elaboração de planos, programas e projectos;
- . nível 4: alocação de recursos e administração de operações;
- . nível 5: execução das acções;
- . nível 6: avaliação dos resultados.

6.6. FACTORES CONDICIONANTES DA PARTICIPAÇÃO

Uma pergunta se pode colocar neste momento: se é verdade que a participação constitui uma necessidade básica do indivíduo, se ela tem uma natureza instintóide, conforme foi anteriormente observado, como se compreende que tão somente um reduzido número de pessoas participem real e plenamente nas decisões da nossa sociedade? Será que as pessoas abdicam tão facilmente da sua natureza ou haverá outros factores condicionantes?

Antes de mais convém referir que não podemos esquecer que o homem vive como que numa alienação colectiva que o leva a alhear-se das coisas circundantes, dos seus semelhantes e de si próprio.

Em segundo lugar há que ter consciência que factores diversos condicionam, facilitam ou dificultam, que essa tendência instintóide apareça em sua total plenitude.

Entre esses factores condicionantes podem ser indicados:

1º - **as qualidades pessoais e modos de comportamento:** existem pessoas que além de possuírem um temperamento menos gregário receberam toda uma educação castradora nas suas implicações de convivência social.

2º - **Educação:** sendo esta uma forte arma na modelagem da personalidade e sendo sempre um instrumento nas mãos das classes dominantes, não é de admirar que a

mesma encoraje - duma forma alienante, é verdade - a não participação;

3º - a natureza do problema: dificilmente um cidadão comum se vê inclinado a participar de determinados problemas já que os mesmos lhe aparecem como ininteligíveis e, ainda por cima, supervalorizados com toda uma linguagem ritualística e nebulosa;

4º - a estrutura social: a participação não pode ser igualitária e democrática quando a estrutura de poder concentra as decisões numa elite minoritária;

5º - o ambiente interno do grupo ou da instituição: tudo será distinto conforme a participação seja ou não seja efectivamente incentivada.

A nível macro coloca-se, ainda, o problema do Estado e o seu eventual papel como factor condicionante da participação. Neste campo poderemos dizer que existem duas grandes filosofias sobre o assunto.

Uma primeira, ligada à prática capitalista, tem subjacente dois argumentos. O primeiro afirma que a desigualdade natural ou social entre os homens justifica arranjos sociais elitistas, isto é, toma como legítimo que o desejo de um determinado estado social, por parte da elite, se sobreponha ao valor de igual direito de expressão, por parte das massas, sobre o Estado. O segundo argumento aponta para o carácter necessariamente oligárquico das atribuições representativas. Por natureza, ou como resultado do próprio artifício humano, houve e haverá sempre uma elite que domina, e uma grande massa dominada¹.

¹ SOUZA, Isabel Ribeiro de Oliveira. "Reflexões sobre a participação política", in ESTADO, PARTICIPAÇÃO POLITICA E DEMOCRACIA, SOARES, R. Pratas et alii, CNPq, São Paulo, 1985.

Uma segunda perspectiva é a visão marxista. Aqui, como se sabe, afirma-se que as massas numa sociedade capitalista estão "naturalmente" alienadas. Algumas formas de participação que aí apareçam são, afirma-se, mistificadoras.

Isabel de Souza numa tentativa de viabilizar a participação do cidadão no aparelho do Estado assume uma posição que nos parece interessante: "para que o Estado e a participação política possam coexistir, é necessário então que a interferência se dê de uma maneira muito específica: jamais como quem define e distribui directamente benefícios, mas como gerenciador ou administrador. Torna-se, portanto, necessário, delimitar as áreas em que o Estado deve suplantar a participação e, nesses casos, esta área será substituída pelo controle"¹.

¹ SOUZA, Isabel Ribeiro de Oliveira. "Reflexões sobre a participação política", in ESTADO, PARTICIPAÇÃO POLITICA E DEMOCRACIA, SOARES, R. Pratas et alii, CNPq, São Paulo, 1985.

7. O PLANEAMENTO PARTICIPATIVO

Já anteriormente falamos de diversos níveis em que se pode dar a participação. No contexto dessa problemática, hoje em dia fala-se muito em **planeamento participativo**. Mas que vem a ser tal planeamento? Será possível concretizá-lo? Será a solução para alguns dos problemas que nos afligem?

Antes de mais talvez convenha distinguir o significado de **participativo** nos dois momentos fundamentais do planeamento: a elaboração e a implementação.

"No primeiro, o carácter participativo é visto como um objectivo geral dos planos no sentido de torná-los efectivos como instrumentos redistributivos para as populações de baixo rendimento (...). No segundo momento, o da implantação (...) o objectivo da participação transparece na tentativa de inclusão de "representantes" da população beneficiária no interior do processo executivo do plano, através da criação de canais institucionalizados"¹.

Há, também, uma chamada de atenção inicial que convém desde já fazer: o planeamento participativo não deve ser visto como a panaceia miraculosa contra todas as mazelas da desigualdade e do subdesenvolvimento. Além do mais, e conforme acertadamente acentua o trabalho anteriormente mencionado, "o planeamento participativo tem, inescapavelmente, carácter local, enquanto esses males têm raiz estrutural. Por outra parte, mesmo que se logre assegurar a participação das comunidades envolvidas, há óbices na gestão organizacional do plano em moldes participativos que convém não subestimar - as organizações precisam ser domadas e interesses aplainados, para que não se repitam as desventuras que tanto tem

¹ PRESTES, António P. e Andrade, Luís A. G. "Notas sobre o planeamento participativo: o caso de Minas Gerais", in REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Rio de Janeiro, 19(2): 132:152, Abril/Junho, 1985.

marcado o planeamento, especialmente o de feição abrangente"¹.

Mas, afinal de contas, que vem a ser o planeamento participativo?

Tanto quanto permitem deduzir as parcas experiências até agora levadas a cabo bem como a teoria existente sobre o assunto, poderemos dizer que o planeamento participativo significa pôr em contacto directo os representantes das comunidades envolvidas em determinado plano com os dos organismos públicos tendo em vista uma decisão concertada.

Concretamente para Francisco W. Ferreira "o processo de planeamento é o processo de tomada de decisão. Planeamento não é acção. É a tomada de decisão sobre a acção, constando de três tipos fundamentais de decisão:

- . a decisão sobre os objectivos da acção;
- . a decisão sobre a estratégia da acção;
- . a decisão sobre a organização da acção.

Repare-se que este tipo de participação - muito mais profundo, abrangente e que parte da premissa de que o povo é efectivamente capaz e sabe o que quer - tem muito pouco ou nada a ver com o mutirão em que não raras vezes duma forma demagógica, e como tal perigosa, se instrumentaliza o povo.

"Na verdade, pretender participação no planeamento é enfrentar directamente a questão do poder. Se o poder é exercido numa perspectiva de dominação, a participação não é, evidentemente, uma proposta tranquila. Ela é vista de modos inteiramente diferentes segundo se trate de participação na execução, nos resultados ou nas decisões.

Participação na execução é o que a dominação espera e necessita. Se não houver executores, nenhuma decisão se concretiza.

Já a participação nos resultados, a dominação tem que

¹ PRESTES, António P. e Andrade, Luis A. G. "Notas sobre o planeamento participativo: o caso de Minas Gerais", in REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Rio de Janeiro, 19(2): 132:152, Abril/Junho, 1985.

limitar. Os lucros nunca são infinitos, assim como os benefícios do trabalho colectivo nunca conseguem satisfazer a todos. Toda a redistribuição ou partilha reduz a parte de cada um. E se poder é concentração de recursos, e na competição ganha quem tiver concentrado mais, permitir a participação nos resultados é virar o poder pelo avesso"¹.

Repare-se, então, que o planeamento participativo encerra em si uma aparente contradição: enquanto o planeamento é uma técnica desenvolvida para servir as necessidades daqueles que têm o poder de decisão, a participação vai exigir uma redistribuição desse poder.

Assim sendo, temos que concordar que botar mão do planeamento participativo numa estrutura de autoritarismo, dominação ou outra forma qualquer de usurpação do poder terá que ser visto, sempre, como um engodo, uma ilusão passageira servida à mistura com muita sem vergonhice e demagogia.

No planeamento participativo a grande separação não se dá entre quem decide e quem executa, mas entre recursos materiais e recursos humanos... Os recursos humanos são considerados sujeitos da acção. Por isso participam das decisões que a ordenam e organizam. Isto implica em tratar também, diferentemente, os próprios recursos materiais, uma vez que eles serão mobilizados por sujeitos capazes de decidir e re-decidir sobre o seu uso, e não por meros executores manipuláveis ou reprimíveis. Em última análise o planeamento participativo deixa de ser uma metodologia de definição de objectivos, escolha de estratégias e organização da acção, para se transformar numa metodologia de tomada colectiva e responsável de decisões sobre objectivos, estratégias e organização de uma acção que será assumida por todos. Nessa perspectiva, desaparece a figura do planeador tradicional, que tudo sabe, conhece e comanda, para em seu lugar surgir a figura do

¹ FERREIRA, Francisco Whitaker. "Planejamento participativo: possível ou necessário?", in REVISTA DE EDUCAÇÃO AEC, Brasília, nº 54, ano 13, 1984.

coordenador-articulador de um processo colectivo de intervenção na realidade"¹.

Assim sendo, continua o autor, nessa maneira de ver o processo de planeamento "não corresponde ao simples encadeamento da montagem de planos, seu acompanhamento e avaliação, mas à articulação e organização de ocasiões e instâncias diversas de encontros, discussões, assembleias, revisões colectivas. A acção é prevista, assumida, realizada, avaliada e modificada mais ao longo de seu próprio desenrolar do que antes de seu início, como ocorre com o método não participativo. Não havendo separação entre quem decide e quem executa, ninguém decide sobre o que os outros farão, e sim cada um decide sobre o que ele próprio fará"².

É claro que não poderemos ser românticos e, como tal, teremos que concluir que para se chegar a este plano de convivência e corresponsabilidade social, terá que ser levado a cabo todo um imenso projecto de reeducação e de revalorização de todo o ser humano.

Aí, então, poderíamos pensar num ser humano consciente e engajado com o seu mundo social e, consequentemente, num processo de fuga à alienação.

Confiemos no bom senso das gerações futuras.

¹ FERREIRA, Francisco Whitaker. "Planejamento participativo: possível ou necessário?", in REVISTA DE EDUCAÇÃO AEC, Brasília, nº 54, ano 13, 1984.

² Idem.

CAPITULO VI

DESCRIÇÃO E ANALISE DE CARGOS

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

1. QUESTIONAMENTOS SOBRE UM PROBLEMA

Muitas vezes, porque adormecidos pela rotina e pelos factos consumados, não nos interrogamos sobre os "porquês" de determinadas situações, procedimentos ou maneiras de fazer. Ou seja: agimos sem colocarmos em questão pressupostos fundamentais que nada nem ninguém nos garantem serem os mais válidos.

Quer isto dizer que consideramos salutar e intelectualmente higiénico que, antes de mais, nos debrucemos sobre "aquilo" que teria levado à necessidade de desenvolver toda uma gama de tecnologias sobre a análise, descrição e avaliação de funções. Com efeito, não nos parece haver necessidade de utilizar tais instrumentos na oficina rudimentar do artesão. Aí, tudo se passava de um modo que se caracterizava pela informalidade, pela individualidade, pela criatividade. Diríamos que mais importante que o cargo era o próprio trabalhador. Este determinava o cargo e não o contrário.

Com o advento do industrialismo tudo se modifica. Esta vaga de desenvolvimento vai provocar choques e rupturas que farão com que nada seja como dantes. A partir daí novas necessidades e exigências aparecem. Contraditoriamente, ou talvez não, o homem vê-se perdido nesse turbilhão e, então, passa a ser considerado como um elemento mais na linha de montagem suplementar de máquinas mais ou menos barulhentas e medonhas. A tecnologia (ou as tecnologias) nada poupa e dita as suas leis implacáveis a tudo e a todos. A sobrevivência passa pela sua adopção.

Poderíamos interrogarmo-nos com Stephen Marglin, professor de Economia da Universidade de Harvard, se é a organização económica e social determinada pela tecnologia ou, pelo contrário, se é a

tecnologia determinada pela organização económica e social¹. E mais: a organização do trabalho existe em função da tecnologia ou de factores sociais? O "valor" dos cargos, e sua respectiva classificação salarial, aparece marcada pela tecnologia? É necessária a autoridade hierárquica para que exista maior produção?

As respostas não são coincidentes ou complementares. Atendendo à existência de pressupostos ideológicos diversos fácil se torna aceitar que assim seja.

"Os paladinos do capitalismo estão profundamente convencidos de que a hierarquia é inelutável. O seu último argumento é que a pluralidade das hierarquias capitalistas é preferível a uma hierarquia socialista única. E podem mesmo invocar em seu auxílio um aliado insperado: F. Engels. Talvez sob o efeito de um devaneio passageiro, Engels sustentou numa certa época da sua vida que a autoridade era determinada tecnologicamente e não socialmente"². E logo a seguir o autor cita as palavras de Engels: "Se o homem, à força de saber e de génio inventivo, domesticou as forças da natureza, estas tiram a sua vingança submetendo-o, na medida em que ele as emprega, a um verdadeiro despotismo independente de qualquer organização social. Pretender abolir a autoridade na grande indústria é o mesmo que pretender abolir a própria indústria e destruir o tear mecânico para voltar à roda de fiar".

Somos de opinião, no entanto, que não foi por razões de ordem técnica que os detentores do capital e dos meios de produção adoptaram duas medidas fundamentais para alienarem os trabalhadores quer do controle sobre os produtos quer sob o

¹ MARGLIN, Stephen. "Origens e funções do parcelamento das tarefas", REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, Rio de Janeiro, 18(4):7-23, Out.-Dez., 1978.

² Idem, p. 7.

processo de produção¹:

- . desenvolvimento da divisão parcelar do trabalho (característica do **putting-out system**);
- . desenvolvimento da organização centralizada que caracteriza o sistema de fábrica (**factory-system**).

Pelo contrário, diríamos, estas medidas foram adoptadas para permitirem uma maior acumulação de riquezas, ou seja, para que o empregado receba uma parte maior e mais substancial do bolo.

Assim sendo, parece-nos lícito concluir que não será tão somente com o advento do capitalismo que aparece a organização centralizada. E o mesmo se diga da divisão do trabalho. Esta, tal como já advogava Maquiavel, aparece com o intuito óbvio de "reinar". E assim vemos que essas duas características aparecem em todas as **sociedades complexas**. Para tanto, lembremo-nos da divisão do trabalho por castas, da sociedade hindu tradicional, ou das sociedades escravagistas.

1.1. A CRIAÇÃO DE CARGOS SOB TRES PERSPECTIVAS DIFERENTES:

a) ESPECIALIZAÇÃO:

"Há duzentos anos Adam Smith descreveu o trabalho de 10 homens que fabricavam alfinetes. Trabalhando individualmente, cada homem conseguia fabricar entre um e vinte alfinetes por dia. Ao dividir o trabalho em subtarefas especializadas, resultou que um homem preparava o arame, outro endireitava, um técnico cortava, um quarto apontava, um quinto lixava para receber a cabeça (e por aí fora). Essas dez pessoas... podiam fabricar entre elas, mais de quarenta e oito mil alfinetes por dia"².

¹ Idem, p. 8.

² HAMPTON, David. ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORANEA - TEORIA, PRATICA E CASOS, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980, p. 210.

Taylor - com o seu fanatismo e obsessão contra o desperdício - foi no mesmo encalce e gastou boa parte da sua vida a estudar a otimização dos cargos que passava, necessariamente, pela especialização e divisão dos mesmos.

Depois H. Ford sonha aproveitar definitivamente os estudos feitos para implantar a linha de montagem: o trabalhador não mais ia ter com a peça ou trabalho a executar: aquela vinha ter consigo.

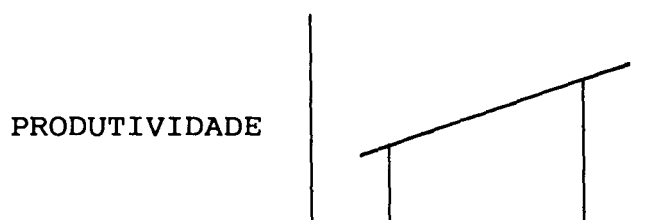
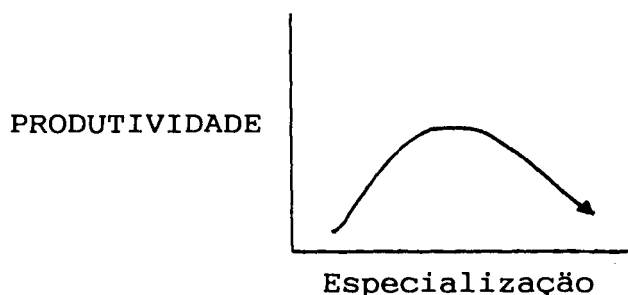


Fig.: Efeito esperado da especialização sobre a produtividade.

Claro está que a especialização - e mais ainda a super-especialização - não está livre de fortes críticas. Aliás, saliente-se, já o próprio Adam Smith tinha chamado à atenção para o possível embrutecimento a que está sujeito o homem que passa grande parte da sua vida executando tarefas repetitivas, demasiadamente simples e rotineiras.

Com o advento da Escola das Relações Humanas e dos comportamentalistas (citamos a nível de exemplo, C. Argyris, McGregor, F. Hezberg) essas críticas tornaram-se mais ferozes e universais. Para esses autores a especialização levaria a um aumento inicial da produtividade, mas a médio e a longo prazo produziria um efeito adverso, tal como pretende mostrar a figura abaixo:

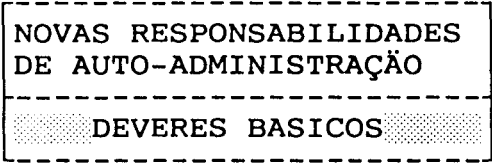


b) O ENRIQUECIMENTO DE CARGOS

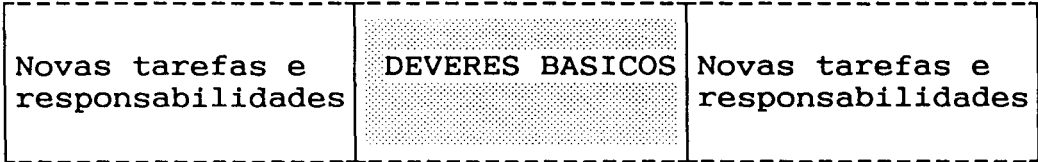
A ideia subjacente ao enriquecimento dos cargos é simples: uma vez que o ser humano deseja cada vez maiores responsabilidades para se sentir motivado há que "expandir os cargos, tanto horizontal quanto verticalmente, incorporando várias tarefas mas, particularmente, acrescentando mais actividades gerenciais dentro de cada cargo e ampliando o tempo pelo qual o indivíduo se responsabiliza pelos resultados"¹.

Graficamente, teríamos:

. enriquecimento vertical do cargo:



. enriquecimento lateral do cargo:



No entanto, e ainda segundo Hampton, algumas complicações têm surgido. Com efeito há que ter em conta que além dos benefícios advindos com o enriquecimento dos cargos, há efeitos indesejáveis, que, por vezes, se tornam assaz difíceis de controlar.

¹ Idem, p. 213.

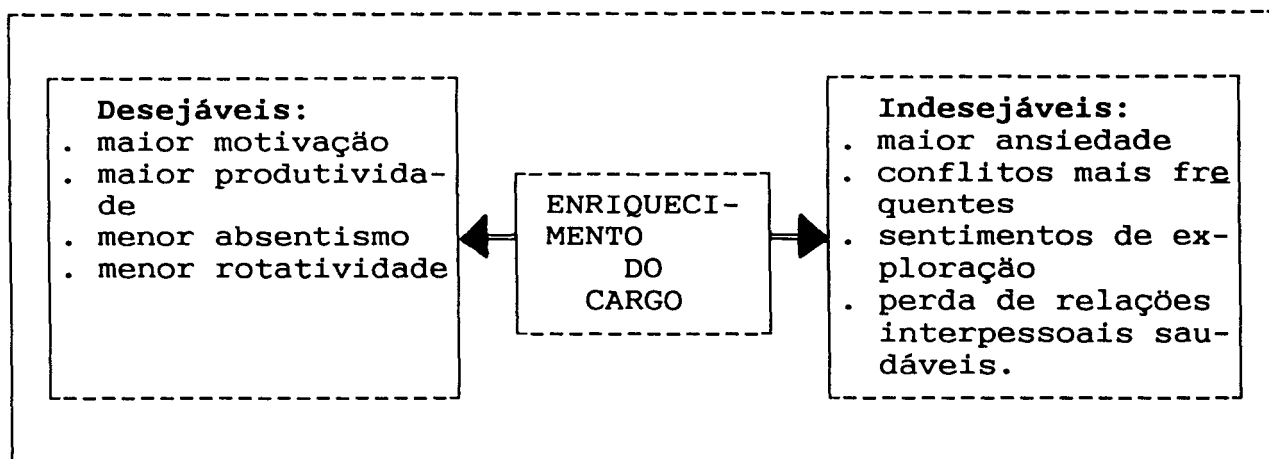


Fig.: Alguns efeitos possíveis do enriquecimento de cargos.

c) SISTEMAS SOCIO-TÉCNICOS

O reconhecimento de que a focalização exclusiva na pessoa (o indivíduo em trabalho) ou na tarefa é uma visão parcelar e inadequada levou a uma nova aposta que se baseia numa visão sistémica: o problema terá que ser entendido como um sistema sócio-técnico, ou seja, como algo que se resolverá se conseguirmos misturar de uma forma doseada a tecnologia existente e o elemento humano.

"O que distingue a abordagem sócio-técnica de criação de cargos do enriquecimento de cargos baseado na motivação humana é que a primeira dá ênfase à criação de grupos de trabalhadores relativamente autónomos e responsáveis colectivamente por sua produção. Ao invés de criar cargos de modo tradicional e especializado, onde uma pessoa é responsável por uma máquina, (...), a abordagem sócio-técnica cria equipas responsáveis pelo desempenho global"¹.

Se quiséssemos apontar um exemplo conseguido desta perspectiva sócio-técnica bastaria falarmos do CCQ (círculos de controle de qualidade). Aqui, e ao invés do que se defendia na

¹ Idem, p. 217/218.

Escola das Relações Humanas - o trabalhador poder satisfazer as suas necessidades sociais no trabalho -, procura-se instalar um sistema em que os trabalhadores estão "primariamente relacionados uns com os outros em função de desempenho e interdependência da tarefa. A ideia básica é criar cargos de modo que as pessoas se unam por relacionamentos de apoio mútuo"¹.

¹ Idem, p. 219.

2. AVALIAÇÃO DE CARGOS

2.1. CONCEITO

A avaliação de cargos "destina-se ao estabelecimento do valor relativo de cada cargo, na estrutura da organização, com a finalidade de não só oferecer subsídios ao estabelecimento de uma estrutura adequada de salários, como também à própria administração de pessoal da empresa"¹.

Desde já nos permitimos chamar à atenção para o facto da avaliação de cargos² - não se referir, nem de perto nem de longe, às qualificações, características e desempenho do ocupante de determinado cargo mas, tão somente, ao conteúdo do cargo. Este, por sua vez, é que irá determinar o trabalhador mais apropriado para o ocupar. Diríamos, e à liga de informação adjacente, que para analisar as diferenças individuais dos diversos ocupantes de um determinado cargo existem outros instrumentos como, por exemplo, a avaliação de desempenho.

Atendendo a que um sistema de avaliação de cargos procura determinar, conforme dissemos, uma estrutura ordenada, sólida e coerente que sirva de base ao estabelecimento de salários em uma empresa, essa análise não pode nem deve ser feita por amadores, mais ou menos ensaísticamente, mas, pelo contrário, basear-se numa gama considerável de técnicas maioritariamente aceites e suficientemente pragmáticas, flexíveis e objectivas.

Descurar a importância deste processo é colocar, à partida, em risco todo o sistema de administração de pessoal. Aí se constrói como que o alicerce de uma construção que nunca mais estará acabada mas que terá de ter sempre um aspecto quase-que-

¹ MITRAUD, Alysson Darowish. AVALIAÇÃO DE CARGOS-INSTRUMENTO BASICO PARA O EQUILIBRIO INTERNO DOS SALARIOS, São Paulo, Brasiliense, 1973, p. 1.

² Usam-se várias expressões - embora às vezes incorrectamente - como sinónimas: AVALIAÇÃO DE CARGOS, ANALISE DE CARGOS, CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS, AVALIAÇÃO DE FUNÇÕES e ANALISE DE FUNÇÕES.

-acabado para se poder impôr suficientemente à estrutura organizacional.

"As decisões que tenham de ser tomadas com relação aos assuntos de administração de pessoal - recrutamento, selecção, fixação de níveis e padrões salariais, critérios de promoção, transferência e colocação de empregados, elaboração de programas de treinamento; a segurança industrial, o planeamento de serviços, a simplificação e racionalização de rotinas, a previsão orçamental das despesas de mão-de-obra - têm de basear-se no conhecimento pormenorizado das atribuições, deveres e responsabilidades que constituem o conteúdo ocupacional dos cargos e das funções"¹.

Assim pretende-se descobrir as analogias eventualmente existentes entre os diversos cargos existentes na organização para, depois, os classificar (ou seja: inserir numa mesma classe) de modo a que possam:

- . serem agrupados sob a designação de um mesmo título descritivo;
- . serem agrupados e avaliados atendendo aos requisitos de formação exigidos, bem como, quanto à experiência, capacidades, aptidões, habilidade e outras qualificações consideradas necessárias;
- . serem usados como paradigma para a feitura de testes e provas de avaliação de conhecimentos ou aptidões;
- . servirem de suporte a uma política equitativa e minimamente objectiva de salários.

Daqui se pode inferir, também, que num processo de avaliação de cargos está subjacente uma ideia de **relatividade**. Ou seja: quando avaliamos determinado cargo estamos sempre, implícita ou explicitamente, a considerá-lo em relação a outro ou a outros. "Além do mais, lembremo-nos, a nível organizacional fala-se usualmente da "escala de vencimentos" o que, por si só, pressupõe

¹ CARNEIRO, Ennor de Almeida. AVALIAÇÃO DE FUNÇÕES- TEORIA E PRÁTICA, Rio de Janeiro. Ed. Livro Técnico, 1970, p. 31.

um encadeamento e relação de uns com os outros.

Do mesmo modo poderemos afirmar que a avaliação pressupõe a diferenciação. "A avaliação de cargos pode ser considerada como um conjunto de procedimentos sistemáticos utilizados para medir o valor e a importância dos cargos, com a finalidade de estabelecer diferenciais de salários, de modo que estes correspondam, tanto quanto possível, ao valor do trabalho"¹.

Em suma: a avaliação compara as características específicas de cada cargo com relação a outros cargos preocupando-se, deste modo, não especificamente com o nível absoluto de determinado cargo mas fundamentalmente da sua "verdade" relativamente a outros.

2.2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Nem todos os tratadistas estão de acordo quanto à gênese e evolução histórica da avaliação de cargos. E compreensivelmente. É que muitas vezes somos levados a "esticar" a história para nos convenceremos, ou convencer os outros, da importância histórica (o tempo é um argumento que pesa até para os mais cépticos).

Embora ela possa ser encontrada, mais ou menos empiricamente, em tempos mais remotos, estamos com aqueles que afirmam tratar-se de uma técnica recente e que atingiu um auge de desenvolvimento - concretamente nos Estados Unidos - a partir da Primeira Guerra Mundial e que se estendera progressivamente aos países industrializados a partir da II Guerra Mundial. Se quiséssemos apontar um marco histórico mais preciso, poderíamos apontar o ano de 1881 já que foi nessa ocasião que Taylor iniciou as suas pesquisas e experiências na Midvale Steel Company.

Relativamente às razões que levaram ao seu crescimento não poderemos desconhecer as exigências de racionalização do trabalho

¹ MALFERRARI, Carlos José. "Métodos e fases da avaliação de cargos". REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, Rio de Janeiro, 10(2):11-37, Jul.-Set., 1970.

e de justiça social que embrenham todas as doutrinas e ideologias pós-revolução industrial. Por isso mesmo é assunto pacífico que as grandes organizações precisam hoje - e aqui poderemos apontar o Estado como exemplo máximo - de uma classificação criteriosa dos seus cargos.

Em sentido mais lato poderíamos ver as suas raízes em tempos históricos bem mais remotos. Claro está que já não estamos a falar de avaliação de cargos tal como a consideramos hoje mas de algo mais pastoso. "A avaliação de cargos não é coisa nova, sempre existiu desde épocas remotas, quando num mesmo grupo se definiram posições, direitos e deveres individuais. O processo de sua efectivação porém, este sim, tem evoluído e tomado formas diferentes, segundo o panorama social que se apresenta.

Assim foi que, acompanhando a história do trabalho humano, passou a avaliação de cargos por fases distintas, adaptando-se aos conceitos reinantes em cada época. Tanto no comunismo primitivo, caracterizado pela ausência de classes sociais, como na escravidão da Antiguidade, na servidão da I.M. ou no assalariamento dos tempos modernos, tem ela, de um modo ou de outro, sido praticada e exercido seu domínio"¹.

Mesmo admitindo que de um modo ou de outro a avaliação de cargos sempre existiu a verdade é que as mutações sociais foram enormes e, como tal, as exigências a esse processo provocaram-lhe mutações profundas. A nosso ver consideramos mais correcto considerar que até à Revolução Industrial houve como que uma cristalização de determinados direitos ou deveres à volta de um determinado cargo e que assim se foram mantendo - quase sem alterações - ao longo dos tempos. Tudo era lento e marcado pelo passar do tempo. E assim, e aos poucos e poucos, determinados

¹ MENEZES, Raimundo Xavier. ELEMENTOS DE TECNICA DE AVALIAÇÃO DE CARGOS, Rio de Janeiro, DASP - Serviço de Documentação, 1958, p. 40.

cargos foram-se diferenciando, especificando e ganhando um estatuto próprio.

Mas é com o advento da máquina (o mundo começava a sua caminhada para se transformar numa aldeia global, no dizer de Toffler) e dos processos de racionalização do trabalho e produção em massa, que as profissões antigas sofrem mudanças profundas, são reformuladas ou mesmo aniquiladas. E mais: aparece uma infinidade de novas profissões e cargos, e de um momento para outro, com formas, conteúdos e objectivos até aí completamente desconhecidos.

É por isso mesmo que defendemos que o estudo dos tempos e movimentos iniciado por F. Taylor marca decisivamente o aparecimento da avaliação de cargos.

Nos dias que correm, e depois de atingir o seu auge nos anos 40 e 50, a avaliação de cargos apresenta-se como uma técnica indispensável visando¹:

- . uma estrutura congruente e adequada de salários;
- . medir e controlar com mais precisão os custos de pessoal;
- . servir de base para processo de negociação com os sindicatos;
- . proporcionar uma estrutura que facilite as revisões periódicas de salários;
- . ajudar a selecção, integração, promoção e treinamento de pessoal;
- . esclarecer funções, autoridade e responsabilidade o que auxiliará, por sua vez, a racionalização e simplificação do trabalho;
- . reduzir as relações entre os dirigentes e os empregados.

2.3. PRINCIPIOS SUBJACENTES

¹ MITRAUD, Alysson Darowish. In op. cit., p. 4/5.

Poderíamos apontar como sendo os principais princípios subjacentes à avaliação de cargos¹:

1º - O salário pago ou a remuneração dada a qualquer cargo deve ser directamente proporcional ao esforço despendido e ao trabalho feito;

2º - Os cargos assalariados de qualquer empresa devem obedecer a um padrão de salários em que aos aumentos de qualquer dos factores de que se compõem correspondam aumentos aos que os desempenham;

3º - Por cada cargo deve haver um mínimo e um máximo, que variem em percentagens coerentes em toda a escala de cargos da empresa;

4º - Cada cargo deve ser reduzido a elementos que possam ser convertidos em percentagens de tempo despendido no trabalho, ou a factores que sejam abstracções psicológicas representando fusões de energia, capacidade, paciência e discernimento.

2.4. IMPORTANCIA

Ninguém de boa fé pode afirmar peremptoriamente que o processo de avaliação (o mesmo se diga da descrição de que a seguir falaremos) tem uma correspondência exacta no dia-a-dia de trabalho. Afirmá-lo seria dogmatismo medieval e entorpecedor. Além do mais há que considerar a especificidade das situações e contingências diversas que poderão advir atendendo às características individuais de cada trabalhador. "Mas como acontece com a maior parte do planeamento e preparação para a tomada de decisões, o esforço analítico empregue na definição dos deveres apropriados de cada cargo pode apresentar vantagens do ponto de vista de uma maior racionalidade quanto ao alinhamento

¹ MOORE, Herbert. "Avaliação de cargos: problemas e métodos", REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, Rio de Janeiro, 3(7):111-28, Abr.-Jun., 1963

das suas contribuições com os objectivos organizacionais"¹.

Pelo que atrás dissemos é fácil concluir da importância da avaliação quer para o indivíduo-trabalhador quer para a organização. A atestá-lo relembramos aqui o papel decisivo que tem na definição do salário. E sendo este visto como uma "materialização do valor atribuído à função"², e por mais que se afirme da relatividade da sua importância para a motivação do trabalhador, é lícito afirmar que é de importância relevante uma avaliação correcta de cargos.

Para não estarmos a repetir o que atrás dissemos, relembramos que é a partir daqui que se constrói todo o edifício da Administração de Recursos Humanos: construí-lo sem alicerces sólidos é cometer uma loucura que a ninguém interessa. E se alguém teimosamente persistir em abrigar-se à sombra dessa construção, em breve se verá soterrado pelos escombros da mesma.

2.5. OBJECTIVOS

O objectivo geral pode ser assim apresentado: "estabelecer e conservar estruturas salariais equitativas e justas"³:

Outros objectivos pontuais podem ser apontados⁴:

- . determinar estruturas salariais capazes de atrair a mão-de-obra de que carece a organização;
- . determinação do valor relativo de cada cargo;
- . correcção de eventuais distorções salariais
- . proporcionar um ponto de partida para a avaliação de desempenho;
- . facilitar meios adequados que permitam atribuições

¹ HAMPTON, David. In op. cit., p. 210.

² CARNEIRO, Ennor de Almeida. In op. cit., p. 43.

³ SA, Júlio Alves de. CARGOS E SALARIOS, Confederação Nacional da Indústria (CNI), Rio de Janeiro, 1978, p. 11.

⁴ ZIMPECK, Beverly Glen. ADMINISTRAÇÃO DE SALARIOS, Rio de Janeiro, CEPLON, 1971, p. 12.

razoáveis de compensações por mérito;

- . o aproveitamento em funções de maior exigência dos mais capazes;

- . o estabelecimento de uma política salarial atendendo a factores ambientais;

- . o contacto honesto, aberto e franco com o empregado, ouvindo-o e conversando sobre as suas possibilidades e limitações;

- . obtenção de maior produtividade;

- . alcance de maior motivação no trabalho;

- . definição e diferenciação de responsabilidades;

- . a manutenção de equilíbrio entre os interesses financeiros da empresa, suas obrigações económico-sociais e sua política de relações com os empregados.

- . a realização de investigações periódicas sobre práticas administrativas de pessoal e níveis salariais;

- . afastar do empregado toda e qualquer suspeita sobre a existência de favoritismo;

- . eliminar ou diminuir substancialmente reclamações devidas a diferenças injustas nos salários.

2.6. CONTROVÉRSIA

Seria ingenuidade pensar-se que a avaliação de cargos é um assunto pacífico e de aceitação universal e ausente de forte contestação e acentuada controvérsia. "Seja pela autonomia que retira da gerência, de estabelecer salários a seu arbítrio, seja pela incompreensão de alguns empregadores e empregados de suas reais finalidades, seja ainda pelas limitações da própria técnica que, fazendo-se dependente de processos, em grande parte empíricos, exigem permanente controle e avaliação de resultados, somente possível através de uma adequada estrutura organizacional

e de pessoas plenamente habilitadas na organização"¹.

Não podemos esquecer, também, que durante muitas décadas a determinação dos salários se baseiam em dados demasiadamente empíricos e que, não raras vezes, eram (até abusivamente) associados à Administração Científica; e quando se denegria aquela na totalidade atingia-se, directa ou indirectamente, a avaliação de cargos. Julgamos, no entanto, que esse tipo de raciocínio confunde a parte com o todo e, assim sendo, parte-se de premissas nem sempre correctas. Isto, porém, não invalida a propriedade de certas críticas que eram feitas contra um absorvente, predominante e exagerado tecnicismo que era colocado na avaliação de cargos.

Existem, também, discussões e controvérsias acirradas que se formam a partir de objecções mais filosóficas e profundas "A administração de cargos e salários é complexa por muitas razões. Algumas devem-se à própria empresa; outras, a pressões exercidas de fora da empresa. Razões dinâmicas que fazem com que esta função seja bastante complicada.

Assim sendo, que é mais importante na determinação de salários: o mercado, ou as forças de trabalho? (...)"².

Julgamos, no entanto, que também aqui se está a fazer um juízo parcelar e afunilado sobre a avaliação de cargos: sua importância vai além da determinação de salários. E mais: como veremos o conceito evoluiu e hoje permite ter em consideração diversos factores que primitivamente não eram tidos em atenção.

2.7. FASES DA AVALIAÇÃO

Nem todos os autores apresentam o mesmo número de fases no processo de avaliação dos cargos. Também a terminologia é variada

¹ MITRAUD, Alysson Darowish. In op. cit., p. 5.

² LISNEROS, António O. TEORIA COMPUTATIVA PARA VALUACION OBJECTIVA DE PUESTOS, México, Limasa-Wiley, 1972, p. 11.

e por vezes susceptível de provocar confusão e dúvidas. Interessamos, no entanto, e para lá de eventuais discussões, apresentar um desenvolvimento do processo que seja perceptível para todos e passível de ser colocado em prática. Mais adiante será esclarecida alguma da terminologia usada.

Fases básicas:

- . **levantamento de cargos:** consiste basicamente numa compilação metódica de informações sobre os cargos existentes; aqui se incluem algumas descrições preliminares que depois irão ser buriladas ao longo do processo.*
- . **Análise de cargos:** estudo crítico, profundo e tecnicamente correcto das informações colhidas e previamente tratadas na fase anterior.
- . **Descrição de cargos:** consiste num relatório escrito, minucioso, elaborado a partir dos dados obtidos na fase anterior.
- . **Especificação dos cargos:** trata-se de definir e deixar claro as exigências e qualificações necessárias para o desempenho de determinado cargo.

2.7.1. CARGO, TAREFA, FUNÇÕES E EMPREGO

Porque a partir deste momento se torna imperioso usar palavras e expressões que correspondam a conceitos e significações unívocas, tentaremos esclarecer o significado de **cargo**, **tarefa**, **funções** e **emprego**. Isto não significa, porém, que todos os autores

* A maior parte dos autores não separa LEVANTAMENTO E ANALISE DE CARGOS. A nível de comodidade, doravante quando falarmos de ANALISE DE CARGOS deve-se entender como a junção dessas duas fases.

estejam de acordo: pretendemos, tão somente, esclarecer a valoração com que cada uma das palavras é aqui usada.

Mas vejamos:

. **Emprego:** cargo preenchido por uma determinada pessoa; ou seja: trata-se da materialização e "individualização" de um determinado cargo.

. **Tarefa:** "conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim"¹.

. **Função:** "conjunto de cargos substancialmente idênticos quanto aos deveres, responsabilidades, atribuições, habilitações, experiência e conhecimentos exigidos dos respectivos ocupantes"².

. **Cargo:** trata-se, ao fim e ao cabo, de um conjunto de deveres e responsabilidades, tarefa e autoridade exercido por um determinado trabalhador, durante determinado período de tempo. Salienta-se que cargo e ocupante são entidades distintas e nada têm a ver entre si. O cargo pode perfeitamente ser concebido e descrito sem antes ter tido qualquer titular ou ocupante; e essa descrição pode-se manter inalterada mesmo depois de ter sido ocupado por diversos titulares.

2.7.2. ANALISE DE CARGOS: CONCEITO E OBJECTIVO:

Tal como o próprio nome indica visa o conhecimento do

¹ ZIMPECK, Beverly Glen. In op. cit., p. 43.

² CARNEIRO, Ennor de Almeida. In op. cit., p. 40.

conteúdo de cada cargo, sem haver a preocupação de fazer qualquer modificação nos procedimentos existentes, deveres, atribuições ou responsabilidades que lhe estão atribuídas. Por outras palavras: o analista tentará fazer uma radiografia o mais fiel possível de determinado cargo. Note-se, também, que a análise de cargos vai bastante mais longe do que o estudo de tempos e movimentos implantado pela Administração Científica.

Segundo A. Mitraud esta análise serve a várias finalidades da Administração de Pessoal¹:

- . determinar o conteúdo de cada cargo para que se possa fazer a sua avaliação;
- . definir necessidades de pessoal por sector;
- . definir e determinar as especializações e categorias profissionais, bem como os níveis de autoridade e responsabilidade existentes;
- . permitir uma melhor definição e especificação das políticas de recrutamento, selecção, integração, promoção, transferência, treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- . determinar a importância e contribuição de cada cargo para os objectivos da organização e correspondente nível salarial;
- . servir de etapa preliminar ao estudo dos tempos e movimentos.

MEIOS:

Vários são os meios mais usuais para colectar os dados tendo em vista uma correcta análise dos cargos. Os mais usados são:

- . questionários;
- . entrevista;
- . observação directa;
- . amostragem;
- . métodos mistos.

¹ MITRAUD, Alysson Darowish. In op. cit., p. 7.

2.7.2.1. OS QUESTIONARIOS

São formulários a serem preenchidos pelo ocupante de determinado cargo ou pelo seu chefe imediato. Aqui não há um contacto directo do analista com os ocupantes dos cargos ou suas chefias. Depois de "informados da razão da pesquisa, recebem um formulário onde deverão anotar as actividades e as operações executadas, bem como as máquinas que operam, as ferramentas e os instrumentos que utilizam e as condições do local onde trabalham"¹.

Requisitos:

- . serem claros, precisos e concisos de modo a não suscitarem dúvidas ou suspeitas quanto ao sentido e uso das informações pretendidas;
- . serem completos e suficientes;
- . serem acompanhados de explicações e instruções de maneira a facilitarem o seu preenchimento;
- . serem precedidos de uma ampla divulgação e informação quanto aos objectivos pretendidos;
- . serem acompanhados de um hipotético modelo, já devidamente preenchido;
- . não serem distribuídos a pessoas analfabetas ou semi-analfabetas já que provocariam um certo sentimento de humilhação nos receptores.

Vantagens²:

- . rapidez de execução;
- . permite a participação de elevado número de trabalhadores;
- . permite a quem preenche o formulário uma visão mais

¹ SA, Júlio Alves de. In op. cit., p. 17.

² LANHANI, E. JOB EVALUATION, New York, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1955, p. 142-3.

ampla, profunda e integral do seu cargo, o que pode favorecer um melhor entendimento do trabalho e suas condições.

Desvantagens:

- . a elaboração dos questionários é difícil, morosa e complicada;
- . torna-se muito difícil conseguir um entendimento uniforme e consistente dos questionários por parte daqueles que o preenchem;
- . raramente se consegue uma informação completa;
- . o próprio preenchimento do questionário é uma tarefa árdua para muitas pessoas;
- . a terminologia empregue, o peso relativo das palavras torna bastante difícil, e às vezes discutível, a sua interpretação;
- . possibilidade de o inquirido proceder subjectivamente. Ou seja: desenha o seu cargo não como é mas como gostaria que fosse ou como julga que os outros o vêem.

2.7.2.2. A ENTREVISTA

"É o processo mais objectivo para traçar o esboço inicial de um cargo, pois pressupõe a existência de contacto directo e pessoal entre um elemento devidamente treinado, o entrevistador e a pessoa que ocupa o cargo, objecto da pesquisa, ou o entrevistado"¹.

Deverá ser realizada, preferencialmente, no local de trabalho do entrevistado e sem que esteja presente o superior imediato daquele. Este tem o seu papel a desempenhar em momento posterior: conferir a exactidão das informações prestadas e, eventualmente,

¹ SA, Júlio Alves de. In op. cit., p. 16.

prestar achegas complementares.

A principal vantagem desta técnica é diminuir ao máximo as dúvidas possíveis e permitir ao analista um contacto directo com a realidade circunstancial em que o trabalho se executa. Em contrapartida, tem a desvantagem de ser um processo muito demorado e dispendioso.

2.7.2.3. A OBSERVAÇÃO DIRECTA

Conforme o próprio nome indica, trata-se de uma observação directa do cargo em questão visando eliminar eventuais dúvidas que persistam na mente do analista.

Não é aconselhável usar esta técnica como forma única de obter dados: o analista pode, e fá-lo-á com demasiada frequência, desfocar a realidade do cargo em estudo.

2.7.2.4. AMOSTRAGEM

"O analista separa amostras significativas do trabalho executado, procurando medir mais precisamente sua intensidade e nível de exigências, com o fim de esclarecer pontos duvidosos. Tanto quanto a observação directa, é recurso adicional utilizado com a entrevista e ou questionário. Aplica-se, via de regra, a cargos que apresentam características tecnológicas de elevado grau de complexidade"¹.

2.7.2.5. MÉTODO MISTO

Com a utilização do método misto pretende-se evitar e

¹ MITRAUD, Alysson Darowish. In op. cit., p. 16.

corrigir eventuais deficiências quer do questionário quer da entrevista.

Basicamente, processa-se em duas fases:

- 1º - Distribuição aos empregados dos questionários para preenchimento.
- 2º - Analisados os mesmos , o entrevistador visita o inquirido no próprio local de trabalho, esclarece eventuais dúvidas e assim se consegue uma visão mais global e aproximada do cargo em análise.

2.8. DESCRIÇÃO DE CARGOS

Trata-se de uma fase posterior à análise e assume uma particular importância uma vez que será a partir daqui que se começa a "desenhar" o próprio cargo. Fundamentalmente há que fazer um esforço acentuado a nível da clareza e precisão. Só assim, não o duvidamos, se conseguirá evitar confusões desnecessárias e desconfianças prejudiciais.

"Assim sendo, as atribuições dos cargos devem ser expostas de forma ordenada e lógica, se possível enumerada em ordem decrescente de importância. Deve-se evitar minúcias desnecessárias. Os dados quantitativos devem ser incluídos com precisão e deve-se preferir estes aos termos vagos, fonte de dúvidas de toda a ordem. Também é recomendável incluir as percentagens de tempo gasto em cada uma das tarefas do cargo"¹.

Basicamente, poderíamos dizer que o processo de descrever um cargo consiste em:

- . fazer um "retrato" pormenorizado do cargo;
- . a partir dos dados conseguidos pela observação directa, questionário ou entrevista;
- . identificando a amplitude e o tipo de operações que o mesmo envolve;

¹ Idem, p. 18.

- . e pormenorizando as qualidades e aptidões físicas e psicológicas

- . bem como a responsabilidade inerente ao mesmo.

Para tanto, uma descrição deve ocupar-se, segundo Newton Ramalho, de 3 dimensões fundamentais¹:

- . **informações básicas:** título(s) do cargo, subordinação, número de subordinados, sumário do cargo, funções e acesso ao mesmo;

- . **factores essenciais:** dimensão técnico-científica do cargo, nível de aplicação funcional e limite de responsabilidade;

- . **factores complementares:** equipamento e todos os meios utilizados no posto de trabalho, bem como equipamento e outros instrumentos de segurança.

Não significa isto, porém, que essas descrições devam ter um sentido ou possam ser consideradas como um instrumento rígido, inflexível e imutável de trabalho. Se assim acontece, em vez de funcionarem como um precioso auxiliar na administração, em geral, e da ARH, em particular, transformam-se num obstáculo anquilosante e esclerosado.

Não seria compreensível nem admissível que, por exemplo, actividades esporádicas que, por este ou por aquele motivo, necessitam ser atribuídas a determinado cargo, deixassem de ser executadas só pelo facto de a "descrição" as não ter previsto. Tal advém muitas vezes, inclusive, por atributos específicos do ocupante do cargo.

Pode acontecer, de igual modo, que de uma forma continuada se comece a constatar que a "descrição" não corresponde mais à realidade. Estamos numa fase de grandes mutações tecnológicas e, compreensivelmente, estas podem vir a tornar o estudo feito em tempos passados obsoleto - por excesso ou por defeito.

Quando tal acontecer uma obrigação se impõe: voltar a estudar o cargo e, na sequência dessa análise, reclassificá-lo se a isso

¹ RAMALHO, Newton C. In op. cit., p. 18.

obrigarem as conclusões obtidas.

Para dar uma visão mais global, diríamos que uma descrição de cargo deverá incluir:

1. Identificação do cargo:

- . nome do serviço a que pertence o cargo;
- . subdivisão orgânica onde se encontra o serviço;
- . localização do cargo;
- . título do cargo;
- . título descritivo do cargo (ou outras designações pelas quais seja conhecido ou denominado);
- . data da análise (torna-se importante, para que nos possamos aperceber das mudanças sofridas pelo cargo ao longo do tempo).

2. Resumo do cargo:

- . sumário, breve e preciso, das características definidoras e diferenciadoras;
- . importância relativa no âmbito das actividades da organização.

3. Extensão das actividades:

- . breve descrição do processo ou fluxo de trabalho na unidade funcional completa;
- . o lugar exacto que o cargo ocupa nesse processo;
- . informação sobre o equipamento empregue, bem como os dados fundamentais sobre a sua aplicação ou uso, de modo a que possa ser compreendido o cargo;
- . lista de todo o material, desde que se torne necessário e útil para a compreensão do cargo;
- . outras informações consideradas relevantes.

4. Peculiaridades do trabalho:

- . descrição das tarefas executadas pelo ocupante do cargo e, se possível por ordem lógica de execução;

5. Condições de trabalho:

- . trata-se de referenciar basicamente as características ambientais em que o cargo é executado ou "riscos" a que o mesmo pode estar sujeito.

2.9. ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

É a fase seguinte. Já foi efectuada a análise e a descrição dos cargos. O analista, na posse dos dados recolhidos, precisa agora de estabelecer, por escrito, quais as qualificações, aptidões, conhecimentos e outras características que deve satisfazer qualquer trabalhador para desempenhar, a contento, esse cargo.

Este documento, como se depreende, será um manancial de informações utilíssimas para a selecção e recrutamento, formação e rotação de pessoal entre outras actividades inerentes à função de Administração de Recursos Humanos.

2.10. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Genericamente poderíamos dizer que os métodos de avaliação habitualmente usados seguem uma das seguintes premissas para ponderarem do valor do cargo:

- . comparação directa das características do cargo em estudo com as características dos demais cargos;
- . utilização de uma determinada unidade de medida previamente elaborada - ou seja, de uma escala -, cuja construção requiere acentuada parcimónia, elevado nível de conhecimentos e meticulosidade apropriada.

Noutra perspectiva, poderíamos agrupar os métodos mais usuais nos seguintes grupos:

1º- métodos não quantitativos: escalonamento e graus pré-determinados. São muitas vezes preferidos já que "tomam menos tempo e ocupam menos volume de registos escritos. A sua boa utilização pressupõe, entretanto, análise aturada do cargo, e analistas altamente experimentados. Têm o inconveniente de considerar o cargo como entidade global, o que leva o analista não experimentado "deixar-se influenciar por factores estranhos ao objectivo da comparação, tais como o salário actual ou as qualificações ocasionais do ocupante"¹.

2º- Métodos quantitativos: Comparação por pontos e comparação por factores.

Trata-se de métodos menos grosseiros e tecnicamente melhor elaborados; se bem manuseados permitem o alcance de resultados assaz satisfatórios e eficazes. Foram elaborados para eliminar ou diminuir julgamentos subjectivos ou projecções individuais. Consequentemente, e atendendo à sua tecnicidade, são sensivelmente mais difíceis de manipular que os métodos não-quantitativos.

2.10.1. O MÉTODO DO ESCALONAMENTO OU ORDENAÇÃO

São múltiplas e variadas as designações existentes para este método. Entre aquelas com que deparamos, citamos: método de escalonamento, sistema de escalonamento, método por ordenação, método por alinhamento, método da hierarquização; em inglês aparece geralmente com a designação sugestiva de *ranking method*.

¹ CARNEIRO, Ennor de Almeida. In op. cit., p. 43.

No entanto, mais importante do que saber as designações atribuídas a este método convém fornecer informações detalhadas sobre o mesmo e tecer algumas considerações consideradas mais apropriadas.

Assim:

- . é o método de avaliação mais antigo;
- . rápido e subjectivo;
- . mais rudimentar e singelo;
- . só pode ser usado com proveito em pequenas organizações e com um quadro reduzido;
- . não usa um padrão externo e uniforme;
- . pode ser executado por um só avaliador ou por um grupo de avaliadores;
- . cada cargo é avaliado como um todo, de uma forma global;
- . menos ambicioso: trata-se, ao fim e ao cabo, de escalonar (ordenar, alinhar ou hierarquizar) as diversas funções por ordem decrescente de importância e grandeza. Ou seja: parte-se das tarefas mais complexas, difíceis e de maior teor de responsabilidade, passando pelas intermédias e até chegar àquelas que correspondem à simples rotina;
- . pouco oneroso.

Depois, e através da "comparação dos cargos entre si, chega-se à determinação do valor relativo de cada cargo, em função do nível de exigências ou obrigações, responsabilidades e requisitos necessários ao seu desempenho"¹.

Via de regra há 3 itens que são considerados:

- . instrução necessária;
- . experiência exigida;
- . características físicas.

¹ MITRAUD, Alysson Darowish. In op. cit., p. 25.

Principais desvantagens ou deficiências do método:

- . permissivo a uma acentuada subjectividade dos avaliadores;
- . dificuldade de separar o valor dos cargos daquele dos seus ocupantes;
- . elevado grau de arbitrariedade;
- . dificuldade em convencer os empregados (e os sindicatos) sobre a validade dos critérios utilizados;
- . não é viável em organizações com mais de 30 cargos;
- . as classificações são baseadas em opiniões globais e julgamentos genéricos;
- . não obriga a um registo dos critérios que serviram de base para os julgamentos feitos.

Para uma melhor compreensão do processo, desenvolveremos a seguir as fases principais do método de escalonamento.

1ª fase: designação dos avaliadores

- . geralmente no número de três (mas pode ser variável e existir, até, único avaliador).
- . os avaliadores deverão ser:
 - . conhecedores da organização em questão, seu funcionamento e objectivos;
 - . dotados de uma capacidade crítica e de julgamento reconhecida por todos.

2ª fase: selecção dos cargos típicos

"Constituem uma amostra representativa da instituição, ou seja, aqueles que, pela natureza do trabalho que lhes corresponde, dão uma ideia da instituição, permitindo caracterizar esta última como organização de ensino, de pesquisa, de saúde, de comércio, de

transporte, etc."¹.

3ª fase: registo dos cargos típicos

Trata-se de lançar numa folha de papel uma descrição sumária de cada um desses cargos típicos; serão feitos tantos exemplares quantos os avaliadores envolvidos.

4ª fase: ordenação

Na posse dos dados atrás mencionados, cada avaliador compara os cargos e atribui-lhes uma ordem de preferência.

Tendo em vista uma visualização do processo, atente-se na figura seguinte. Claro está que se trata de uma avaliação preliminar (constata-se que eventualmente há "desacertos" a nível dos vencimentos) que obrigará a uma outra classificação e a um diferente ordenamento final do valor relativo dos diversos cargos.

Denominação do Cargo	JULGAMENTO DOS MEMBROS DA COMISSÃO			TOTAL DE PONTOS	SALARIO MENSAL
	AVALIADOR A	AVALIADOR B	AVALIADOR C		
A.....	1	2	2	5	10.000.00
B.....	2	1	1	4	15.000.00
C.....	4	3	4	11	20.000.00
D.....	3	4	3	10	25.000.00
E.....	5	5	5	15	30.000.00
F.....	6	7	6	19	35.000.00
G.....	8	8	7	23	40.000.00
H.....	7	6	8	21	45.000.00
I.....	9	9	9	27	50.000.00
J.....	10	11	12	33	55.000.00
L.....	12	10	10	32	60.000.00

Fig.: Método de avaliação por ordenamento - ficha de avaliação preliminar.

Fonte: Raimundo Xavier Menezes. *ELEMENTOS DE TECNICA DE AVALIAÇÃO DE CARGOS*, Rio de Janeiro, DASP - Serviço de Documentação, 1958, p. 50.

¹ LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. "Avaliação de cargos: o método de ordenamento", in REVISTA DO SERVIÇO PUBLICO, Rio de Janeiro, vol. 96, nº 2, 1964, Abr.-Jun., p. 100-7.

2.10.1.1. MÉTODO DE COMPARAÇÃO POR PARES

Poderíamos dizer que se trata de uma variante do método da ordenação^{*}. "Consiste em comparar cada cargo com os demais, confrontando-se de cada vez um par de cargos, e assinalando o de maior importância, tendo em vista a sua descrição em função dos factores considerados (habilidade, esforço, educação, experiência, condições de trabalho, etc.)"¹.

Aquilo que foi dito para o método de ordenação pode ser afirmado, na generalidade, para o método de comparação por pares. De ressaltar, contudo, a sua maior simplicidade, uma vez que os avaliadores apenas terão que comparar os cargos dois a dois.

2.10.2. MÉTODO POR GRAUS PRÉ-DETERMINADOS

Também este método aparece na literatura da especialidade com designações diversas: método (ou sistema) de classificação, método por graus determinados, método por categorias pré-determinadas; em inglês aparece com as designações de *grade description*, *job classification*, *grading* ou *pre-determined grading*.

"O sistema de classificação ou graus pré-determinados, em suas origens históricas e em suas aplicações práticas, tem servido a dupla finalidade, no contexto da administração de pessoal. Com efeito, ele não se restringe ao objectivo de estabelecer o valor relativo das funções, como compete, por definição, a um sistema de avaliação; mas, igualmente, reúne as funções em classes e séries de classe, na conformidade das atribuições que as caracterizam, comportando-se, nesse particular, como um plano de classificação de cargos propriamente dito, cuja preocupação dominante é a

¹ MITRAUD, Alysson Darowish. In op. cit., p. 27.

* Designação em língua inglesa: METHOD OF PAIRED COMPARAISON

constituição de agrupamentos homogêneos de cargos"¹.

Diríamos que se trata de um refinamento do método anterior (escalonamento). Tem, no entanto, diferenças básicas daquele como se verá mais adiante.

Fases em que se desenrola o processo:

1º- agrupam-se os diversos cargos existentes em categorias muito genéricas e abrangentes, tais como:

- . cargos de escritório (administrativos)
- . cargos de venda
- . cargos de produção
- . cargos dirigentes, etc.

2º- Seguidamente, definem-se níveis distintos ou graus diferenciados de responsabilidade e dificuldades, de baixo para cima, dentro de cada categoria; para tanto aplica-se o método de ordenamento;

3º- identifica-se e define-se "cada um dos graus ou níveis estabelecidos para cada categoria. Estas descrições contêm, via de regra, os deveres e responsabilidades, assim como outros factores, que concretizam mais especificamente a natureza do trabalho realizado"².

4º- Por último, coloca-se cada cargo no grau ou nível pré-determinado que lhe corresponde, atendendo à operação mencionada no ponto anterior.

Por seu lado - e um pouco diferentemente - Ennor Carneiro na obra citada refere um faseamento eventualmente mais minucioso e esclarecedor:

1. "análise das funções e, através da análise,

¹ CARNEIRO, Ennor de Almeida. In op. cit., p. 71.

² MITRAUD, Alysson Darowish. In op. cit., p. 34.

identificação de suas características de diferenciação;

2. decomposição dessas características, qualitativa e quantitativamente, em graus e subgraus de sucessivos níveis de importância que:

3. minuciosamente definidos, irão converter-se numa escala hierárquica de valores;

4. agrupamento das funções que possuem características semelhantes idênticas;

5. enquadramento das funções, ou classes de cargos, nos diversos níveis da Escala de valores, conforme coincidem, as suas características constitutiva, com as características adoptadas como termo de definições dos níveis ou graus de Escala"¹.

Como fácil se torna depreender a questão básica deste modelo - e que constitui simultaneamente o seu ponto mais vulnerável - consiste na definição dos graus: a partir dessa definição é que será desenvolvida uma hierarquia de valores e de cargos.

Esses graus, por sua vez, são encontrados atendendo-se, normalmente, ao ajuizamento feito sobre quatro elementos fundamentais:

- . deveres funcionais
- . responsabilidades
- . aptidões necessárias
- . conhecimentos exigidos.

Julgamos, porém, que um razoável grau de subjectividade existirá sempre e só poderá ser sensivelmente atenuado se anteriormente tiver sido desenvolvido um trabalho minucioso e profundo de análise e descrição de funções.

Principais vantagens do método:

¹ CARNEIRO, Ennor de Almeida. In op. cit., p. 73.

- . fácil de compreender;
- . rápido na sua execução;
- . não precisa de especialistas para ser aplicado;
- . custo relativamente baixo;
- . e estabelecimento de categorias abrangentes - vem dar resposta à tendência natural da divisão dos diversos postos de trabalho em classe.

Principais desvantagens:

- . passível de considerável grau de subjectividade;
- . dificuldade manifesta na preparação das definições dos graus ou categorias;
- . dificuldade em encontrar analistas conhecedores de todas as actividades e cargos da organização.
- . passível de ser influenciado pelo "mercado de trabalho";
- . difícil de justificar a ordem apurada, quando aparecem reclamações minimamente justificadas;
- . torna-se complicado à medida que aumenta o número de postos de trabalho (a partir de 50 postos de trabalho torna-se muito difícil de aplicação).

2.10.2.1. O MÉTODO DE ESCALONAMENTO E O MÉTODO POR GRAUS PRÉ-DETERMINADOS: SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS

Os dois métodos tem semelhanças bem notórias. Com efeito ambos são:

- . não-qualitativos
- . não-analíticos
- . globais
- . rápidos, não onerosos, relativamente simples
- . baseados numa "posição" e não em uma "quantificação" de alguns factores.

Por outro lado, porém, também se diferenciam de maneira a permitirem escolhas objectivas e racionais. E diferenciam-se atendendo a que um (escalonamento) considera os diferentes cargos

numa relação directa uns com os outros e outro (graus pré-determinados) utiliza para termo de comparação uma unidade ou medida estabelecida aprioristicamente. "Essa unidade de medida é a Escala de graus, com a minuciosa descrição de seus limites, seus níveis de valor e seu conteúdo. Da posse da descrição da função, o avaliador deverá ser chamado a dizer qual dos graus da Escala lhe corresponde"¹.

2.10.3. MÉTODO DE AVALIAÇÃO DA COMPARAÇÃO DE FACTORES

"Na sua forma primitiva, este método consiste em classificar os diferentes postos segundo certos factores ou critérios, aos quais se atribui uma escala de valores monetários, de modo que a classificação de um posto determina directamente o seu nível salarial"².

Este sistema (denominação inglesa: **Factor comparison method**), teve origem num trabalho pioneiro efectuado na "Philadelphia Rapid Transit Co." e foi seu autor Eugene Benge que contou com os serviços de alguns colaboradores. Foi construído a pensar em superar algumas deficiências do Método de Avaliação por Pontos (Point Rating System), formalizado por Merriel Lott. Estávamos, então, em 1926.

FASES DO PROCESSO*:

1º- Na utilização deste método, a primeira grande preocupação é

¹ Idem, p. 93-94.

² Fundação Oliveira Martins. AVALIAÇÃO DAS FUNÇÕES, Lisboa, Colecção Estudos Laborais, 1987, p. 80.

* Autores há que indicam fases bem diferentes, embora conduzindo ao mesmo resultado final. Na obra anteriormente citada, por exemplo, são apresentadas as seguintes fases bem distintas:

- . selecção dos postos padrão
- . a classificação relativa dos postos padrão por critérios
- . a atribuição de valores monetários para cada critério
- . a classificação dos outros cargos e a determinação dos salários

definir e descrever, com a minúcia e objectividade possíveis, os factores (critérios) a serem utilizados. Geralmente são considerados os seguintes para os cargos relacionados com actividades tipicamente manuais:

- . exigências intelectuais
- . exigências físicas
- . responsabilidade
- . qualificação profissional
- . condições de trabalho.

No que respeita aos restantes empregados, técnicos e quadros, são considerados os seguintes critérios:

- . exigências intelectuais
- . factores físicos - inclusivé, condições de trabalho
- . qualificação profissional
- . responsabilidade em matéria de chefia ou coordenação
- . outras responsabilidades.

Embora dependendo com certa frequência os factores em análise de organização para organização e de analista para analista, eles podem, via de regra, ser sempre agrupados em 4 grandes grupos¹:

- . habilidade
- . esforço
- . responsabilidade
- . condições de trabalho

Depois, e por sua vez, cada um destes factores pode ser subdividido em outros. Por exemplo: o factor habilidade - em experiência, instrução, iniciativa, engenhosidade, etc.

22- Seleccionam-se e descrevem-se, com o máximo cuidado e objectividade, os cargos-chave (ou cargos-padrão): estes, depois,

¹ Malferrari. In op. cit., p. 22.

irão servir de referencial para todos os outros.

32- A Comissão de Avaliação, previamente formada, estuda e analisa cuidadosamente cada um dos cargos-chave e ordena-os tendo em vista cada um dos factores escolhidos (procedimento idêntico àquele usado no método de ordenação).

Esta operação costuma ser feita mais de uma vez para se obterem resultados mais objectivos.

42- É a etapa inicial do método: trata-se de dividir arbitrariamente o vencimento (salário) de cada um dos cargos-chave.

Também esta operação deve ser efectuada mais do que uma vez para se poderem comparar os resultados e discutir eventuais divergências (ver fig.).

CARGO	SALARIO/ HORA	HABILIDADE		ESFORÇO		RESPONSA- BILIDADE		CONDIÇÕES DE TRABALHO	
		Quan- tia	colo- cação	Quan- tia	colo- cação	Quan- tia	colo- cação	Quan- tia	colo- cação
PEDREIRO	60.00	30.00	1º	4.00	3º	15.00	3º	11.00	3º
LIMPADOR	20.00	4.00	5º	2.00	6º	2.00	5º	12.00	1º
MAQUINISTA	30.00	11.00	3º	14.00	1º	3.00	4º	2.00	5º
MONTADOR	40.00	12.00	2º	10.00	2º	16.00	2º	2.00	5º
SERVENTE	10.00	1.00	6º	4.00	3º	2.00	5º	3.00	4º
TORNEIRO	50.00	10.00	4º	3.00	5º	25.00	1º	12.00	1º

Fonte: Carlos José Malferrari, "Métodos e Fases da Avaliação de cargos".
Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 10(2):11-37,
Jul.-Set., 1970

52- Consiste, esta fase, em estabelecer uma escala de comparação com os cargos-chaves (no caso do exemplo anterior seriam seis) e em que se encontram, também, divididas as remunerações de acordo com os factores em apreço (no caso 4).

Depois, colocam-se nessa tabela os demais cargos existentes na organização, comparando-os com os cargos-chave e em cada factor. Finalmente, e para se saber o vencimento de determinado cargo, somam-se as quantias que foram atribuídas a cada um dos factores (ver fig. seguinte).

SALARIO/ HORA	HABILIDADE	ESFORÇO	RESPONSABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO
30.00	Pedreiro			
28.00				
27.00				
25.00			Torneiro	
16.00			Montador	
15.00	Carpinteiro		Pedreiro	
14.00		Maquinista		
13.00				
12.00	Montador	Carpinteiro		Torneiro Limpador Pedreiro
11.00	Maquinista			
10.00	Torneiro	Montador		
09.00				Carpinteiro
08.00				
07.00				
06.00				
05.00			Carpinteiro	
04.00	Limpador	Pedreiro Servente		
03.00		Torneiro	Maquinista	Servente
02.00		Limpador	Servente	Montador
01.00	Servente		Limpador	Maquinista

Fig.: Escala comparada de cargos.

Fonte: Carlos José Malferrari, "Métodos e Fases da Avaliação de Cargos", REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, Rio de Janeiro, 10(2):11-37, Jul.-Set., 1970.

Numa leitura, mesmo que rápida, poderíamos concluir que, por exemplo, a Comissão de Avaliação considerou a profissão de carpinteiro:

- . a nível da habilidade: menos exigente do que pedreiro mas um pouco mais elevada do que montador; atribui-lhe 15.00-hora;
- . a nível do esforço: menos que o maquinista e mais que o montador; atribui-lhe 12.00-hora;
- . a nível da responsabilidade: bastante menos que pedreiro, mas ligeiramente acima de maquinista; atribui-lhe 5.00-hora;
- . a nível das condições de trabalho: um pouco abaixo de pedreiro, mas consideravelmente acima de servente; atribui-lhe 9.00-hora.

Vantagens do método:

- . flexibilidade acentuada atendendo ao reduzido número de factores normalmente considerado;
- . exige uma mera comparação entre cargos;
- . uma vez definida a escala, esta torna-se relativamente simples de manusear;
- . a subjectividade do avaliador é substancialmente reduzida em relação aos métodos não-quantitativos.

Desvantagens do método:

- . possibilidade de multiplicação de certos erros, uma vez feito o erro no cargo-chave, esse erro vai invariavelmente "perturbar" todos os outros cargos a comparar;
- . a feitura da escala é acentuadamente complexa;
- . a escala torna-se difícil de explicar aos trabalhadores
- . é muito trabalhoso e exige muito trabalho burocrático;
- . tornam-se necessários avaliadores bem treinados e preparados;

- . exige grande dispêndio de tempo.

2.10.4. MÉTODO DE AVALIAÇÃO POR PONTOS

Trata-se, sem dúvida, do método que actualmente goza de maior aceitação e o mais utilizado nos países que se preocupam com a avaliação de funções. Teria aparecido no ano de 1925 e está associado ao nome de Merrie R. Lott.

"O método consiste basicamente em comparar as descrições e especificações dos diversos cargos com definições ou modelos (que constituem o que se denomina comumente de "manual" ou "guia" de avaliação), previamente elaboradas, com a finalidade de atribuir a cada cargo uma determinada soma de pontos, variável segundo o grau em que se encontra cada cargo, nos requisitos e condições previstas no "manual" ou "guia" de avaliação"¹.

Atendendo ao seu intenso uso, existem hoje diversas variantes deste método. No entanto, basicamente houve dois planos pioneiros que, com maiores ou menores adaptações, foram adaptados a situações específicas. Ambos os planos foram estudados e implantados por duas grandes associações profissionais dos Estados Unidos, em finais dos anos trinta:

- a "National Electrical Manufacturers Association" - NEMA.
- e a "National Metal Trades Association" - NMTA.

Hoje, e se alguma organização pretender aplicar o método de avaliação por pontos, também, poderá usar uma das seguintes alternativas:

- . Recorrer a um plano existente, que se lhe ajuste, e aplicá-lo sem qualquer modificação;
- . introduzir algumas modificações num dos programas existentes e aplicá-lo;
- . estudar e definir um plano totalmente novo.

¹ MITRAUD, Alysson Darowish. In op. cit., p. 71.

Ao utilizador deste método logo ressalta uma evidência básica: a preocupação de quantificar para medir. "O problema fundamental, por conseguinte, consiste em atribuir o número adequado à coisa que se pretende medir, pois varia praticamente ao infinito o grau de refinamento com que pode ser elaborado qualquer sistema de medição"¹.

E medir em Ciências Sociais, arranjar escalas para o comportamento humano, não é tarefa fácil nem distante de discussões acirradas. Deste modo há que ter pessoas altamente preparadas para poderem usar todo este instrumental sem desvios graves. Se assim não for, estamos a pretender uma coisa, embora fazendo precisamente o contrário. E, nestes casos, a "invenção vira-se contra o inventor".

Talvez por isso mesmo é que este método utiliza várias escalas de medida e cada uma especificamente para medir cada característica do cargo ou função. Assim, e para se saber do valor monetário a atribuir a cada cargo, bastará para tanto somar o resultado das diversas medições.

Para uma melhor compreensão, atente-se no gráfico seguinte:

¹ CARNEIRO, Ennor de Almeida. In op. cit., p. 98.

FACTORES	GRAUS E PONTOS				
	A	B	C	D	E
EDUCAÇÃO					
instrução	16	32	48	64	80
experiência	25	50	75	100	125
iniciativa	14	28	42	56	70
	55	190	185	220	275
ESFORÇO					
Esforço físico	8	16	24	32	40
Esforço mental	4	8	12	16	20
	12	24	36	48	60
RESPONSABILIDADE					
Materiais e Produtos	8	16	24	32	40
Equipamento	7	14	21	28	35
Segurança de terceiros	5	10	15	20	25
	20	40	60	80	100
CONDIÇÕES DE TRABALHO					
Ambiente físico	8	16	24	32	40
Riscos	5	10	15	20	25
	13	26	39	52	65

Fig.: A utilização de diversas escalas no método de avaliação por pontos.

Fonte: Ennor de Almeida Carneiro. Avaliação de funções - teoria e prática, Rio de Janeiro, Livro Técnico, 1970, p. 99.

A partir daqui fácil se torna concluir que existe um factor crítico neste método e que, se não for devidamente ultrapassado, pode fazer perigar todo o processo: a construção de **escalas** efectivamente apropriadas para aquilo que são concluídas: "ponderar o valor relativo das funções, a fim de justificar as diferenças de tratamento, inclusive salariais"¹.

As **escalas**, por sua vez, são construídas a partir de 3 conceitos básicos: factores, graus e pesos.

¹ Idem, p. 99.

A escolha de factores baseia-se na análise e descrição de cargos e, a partir daí, a Comissão de Avaliação determina quais os factores que podem ser atribuídos a todos os cargos em apreço. Estes poderiam ser, por exemplo, os mencionados na fig. anterior: Educação, esforço, responsabilidade, condições de trabalho.

O número de factores varia de modelo para modelo e de organização para organização. Malferrari aponta alguns critérios para a escolha dos mesmos¹:

- . factores sem importância não devem ser considerados;
- . devem ser distintos na sua abrangência;
- . de fácil definição e compreensão;
- . referirem-se a cargos e não a pessoas;
- . deverão estar em proporções diferentes para cargos diferentes - caso contrário pouco adiantarão já que não será possível diferenciar um cargo do outro.

Os graus são, ao fim e ao cabo, variações de pontos numa escala possível, de acordo com a importância de cada factor (ou subfactor) para determinado cargo.

O número de graus nem sempre é uniforme nos diversos planos e mesmo dentro de um determinado plano pode ser variável de factor para factor.

Atendendo a que nem todas as características tem a mesma importância para todos os cargos é possível e habitual proceder a uma ponderação dos factores, atribuindo-lhes pesos diferentes.

Atente-se na figura seguinte e compreender-se-á e algumas dúvidas serão esclarecidas:

¹ Malferrari. In op. cit., p. 29.

FACTORES E PESOS	1º GRAU	2º GRAU	3º GRAU	4º GRAU	5º GRAU
HABILIDADE - PESO 50					
1. Educação	14	28	42	56	70
2. Experiência	22	44	66	88	110
3. Iniciativa e Enge- nhosidade	14	28	42	56	70
ESFORÇO - PESO 15					
4. Esforço físico	10	20	30	40	50
5. Esforço mental ou visual	5	10	15	20	25
RESPONSABILIDADE - PESO 20					
6. Equipamento - pro- cesso	5	10	15	20	25
7. Materiais ou pro- duto	5	10	15	20	25
8. Segurança de ter- ceiros	5	10	15	20	25
9. Trabalho de ter- ceiros	5	10	15	20	25
CONDIÇÕES DE TRABALHO - PESO 15					
10. Condições gerais	10	20	30	40	50
11. Periculosidade	5	10	15	20	25

Fig.: Método de Avaliação por pontos: pontos atribuídos a factores e a graus (National Metal Trade Association).

Fonte: Carlos José Malferrari, "Métodos e Fases da Avaliação de Cargos". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 10(2):11-37, Jul.-Set., 1970.

Embora no exemplo usado, os graus progidam sempre aritmeticamente, de uma forma constante para todos os factores, há que notar que existem planos de classificação em que tal não ocorre. Podem aparecer, também, as progressões geométricas ou, até, arbitrárias.

Se quiséssemos exemplificar:

- . progressão aritmética: 10-20-30-40-50
- . progressão geométrica: 10-20-40-80-160
- . progressão arbitrária: 10-20-25-35-60

Desenvolvido todo o trabalho referente às escalas e uma vez explicitado o seu significado, temos constituído o chamado **Manual de Avaliação**. É sobre este manual que se baseiam e fundamentam todas as hipóteses e razões de sucesso do sistema implantado.

Vantagens do método:

- . subdivide o cargo em tantos factores quantos os necessários;
- . tem capacidade para ser aplicado a todos os cargos;
- . o processo básico é relativamente simples, acessível e compreensível;
- . permite uma maior fixação no cargo propriamente dito mais que no seu ocupante;
- . reduz substancialmente a subjectividade;
- . permite a "defesa" do mesmo perante os empregados e sindicatos: possui elevado número de dados objectivos;
- . favorece a participação dos sindicatos nas diferentes fases da sua aplicação;
- . é aplicável a grandes organizações.

Desvantagens do método:

- . exige um dispêndio considerável de tempo e custos;
- . obriga ao empenhamento de muitos recursos humanos;
- . obriga a um treinamento elevado dos avaliadores;
- . tecnicamente difícil: a selecção dos factores e sua ponderação não é algo que "inventa";
- . atendendo aos custos não é aconselhável para as pequenas e médias organizações;
- . pretende transmitir uma de imagem total objectividade, embora assim não seja.

2.10.4.1. DIFERENÇAS ENTRE O MÉTODO POR PONTOS E O MÉTODO DE COMPARAÇÃO DE FACTORES

Como vimos, ambos estes métodos têm algumas semelhanças entre si, semelhanças essas que advém do facto de se tratar de dois métodos quantitativos e analíticos.

Distinguem-se, no entanto, por algumas diferenças bem visíveis. Assim:

1º O método de avaliação por pontos baseia-se em uma escala descritiva construída a partir das próprias características dos cargos a serem avaliados; o sistema de comparação de factores, por sua vez, se articula e processa "comparando directamente cada factor, de cada função, com o valor equivalente das demais funções"¹.

2º A escala-padrão, no método de comparação de factores, constitui-se atendendo a pressupostos de importância de determinados factores nas funções ou cargos-chave, pressupostos esses caracterizado, pelas diferenças salariais que definem e caracterizam as funções; a escala-padrão, no sistema de pontos, é arbitrária: "a Escala de Pontos estabelece uma relação de importância hipotética ou ideal, para com essa escala medir todas as funções"².

2.10.5. MÉTODOS MISTOS

Há mais de 50 anos que as técnicas de avaliação de cargos (ou funções) vêm demonstrando estarmos perante um campo de conhecimento em contínua renovação e dotado de uma dinâmica enriquecedora que conduz a novos saltos qualitativos na natureza e na forma do processo.

Muitas tentativas tem sido feitas (e algumas serão analisadas

¹ CARNEIRO, Ennor de Almeida. In op. cit., p. 137.

² Idem, p. 143/144.

mais adiante) nos últimos tempos para limar arestas, simplificar metodologias e impôr novos procedimentos.

É que, por definição, os sistemas de avaliação de cargos não são - nem nunca poderão ser - algo de definitivamente acabado e definitivamente universal. A contingencialidade faz-se sentir, aqui, com toda a sua verdade e impõe as regras que lhe são queridas: raramente se podem conseguir resultados totalmente satisfatórios quando se transplanta uma técnica ou metodologia para circunstâncias e ambientes diferentes daqueles em que teve origem.

Além do mais, e fundamentalmente, um cargo não é algo de granítico, imóvel e imutável. Ele é sempre algo embrenhado de simbologia, algo relacionado com determinada tecnologia (e as tecnologias também têm o seu tempo) e imbuído de determinado valor social. Com o passar dos tempos nada permanece como dantes e é necessário reconsiderar continuamente aquilo que durante anos ou décadas foi considerado como "verdade".

Talvez por isso mesmo não seja totalmente correcto (e só o fizemos por motivos académicos) falar-se de vantagens e desvantagens dos diferentes métodos sem atentarmos especificamente quando apareceram e foram implantados. Vê-los com os olhos do hoje é cair numa injustiça primária, como facilmente se compreende.

Estudiosos vários, como dissemos, têm desenvolvido esforços consideráveis no sentido de ultrapassar alguns aspectos mais discutíveis dos 4 métodos analisados anteriormente.

Alguns desses esforços passam pela tentativa da criação de sistemas mistos. A nível de exemplo, poderíamos apontar tentativas de fusão entre o método de pontos e de comparação de factores, por um lado, e do método de método de pontos e de graus pré-determinados, por outro.

2.11. QUE MÉTODO ESCOLHER?

"Pode-se afirmar que nenhum dos métodos estudados apresenta superioridade sobre os outros em todos os aspectos.

No plano teórico, todos têm seus respectivos entusiastas e defensores.

Na prática, apresentam todos as suas vantagens e desvantagens, numa demonstração de que a técnica de avaliação de cargos, se bem que dos instrumentos mais valiosos do que poderíamos chamar de planeamento da política de pessoas, está longe do desejado rigor científico"¹.

Se quiséssemos compará-los atendendo a alguns itens, teríamos:

. quanto à **objectividade**:

- . mais objectivos: comparação de factores e método de pontos;
- . menos objectivos: método de ordenação e categorias pré-determinadas.

. quanto à **simplicidade e compreensibilidade**:

- . mais simples e compreensíveis: ordenação e categorias pré-determinadas;
- . menos simples e compreensíveis: comparação de factores.

. quanto à **flexibilidade**

- . mais flexíveis: ordenação e categorias pré-determinadas;
- . menos flexível: o método de pontos;
- . situação intermédia: comparação de factores.

. quanto à **adaptabilidade às organizações**:

- . qualquer um deles é adaptável, embora certos elementos das organizações (tamanho, por exemplo)

¹ MITRAUD, Alysson Darowish. In op. cit., p. 110.

possam levar à preferência por este ou por aquele método.

CRITÉRIO	MÉTODOS NÃO-QUANTITATIVOS		MÉTODOS QUANTITATIVOS	
	ORDENAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	FACTORES	PONTOS
OBJECTIVIDADE	Sofrível	Sofrível	Boa	Boa
SIMPLICIDADE	Boa	Boa	Sofrível	Sofrível
COMPREENSIBILIDADE	Boa	Boa	Sofrível	Sofrível
FLEXIBILIDADE	Boa	Boa	Razoável	Sofrível
ADAPTABILIDADE A uma grande população	Difícil	Bastante boa	Bastante difícil	Bastante boa
Rapidez de execução	Boa	Boa	Demorada	Demorada
Tecnicidade	Sofrível	Pouco apurada	Exige especialistas	Exige especialistas
Custo	Baixo	Baixo	Bastante elevado	Bastante elevado
Precisão dos resultados	Razoável	Razoável	Boa	Boa
Manutenção do plano	Difícil	Possível	Relativamente fácil	Relativamente fácil

Fig.: Estudo comparado das características dos diversos métodos.

No entanto, a escolha de um método, para que possa ver a mostrar-se eficaz, nunca poderá resultar simplesmente da análise teóricas das suas possíveis vantagens ou desvantagens. Torna-se imperioso fazer todo um trabalho de campo para aí encontrar as

razões fundamentais que levarão à escolha do método. Alguns factores podem ser apontados e que podem servir de guião para uma eventual escolha do método¹:

- . o quadro jurídico e social
- . a estrutura da organização e a tecnologia
- . o estilo de gestão e a política do pessoal
- . as relações profissionais
- . o custo da avaliação das funções e o tempo necessário para a efectuar
- . as necessidades em pessoal de avaliação.

2.12. MÉTODOS NOVOS

Conforma dissemos, nos últimos anos, a técnica de avaliação de cargos (ou funções) tem sentido evoluções diversas e em direcções várias. "Certos aspectos desta evolução consistem em melhoramentos práticos na aplicação da técnica de base, enquanto que alguns métodos partem de uma nova concepção desta avaliação. Destes novos métodos, alguns são de uso corrente enquanto outros ainda não ultrapassaram a fase experimental"².

E compreende-se. Com efeito, não o podemos esquecer, os primeiros passos nesse ramo do saber foram dados há mais de seis décadas. Logo, e porque as mudanças sócio-ambientais têm sido profundas, as técnicas em questão teriam necessariamente que acompanhar essas mudanças - concretamente a nível informático - se não quisessem ser lançadas nos museus da história da teoria administrativa.

Em três grandes direcções têm sido orientadas as novas pesquisas:

- . procura de maior precisão;

¹ Fundação Oliveira Martins. In op. cit., p. 149.

² Idem, p. 90.

- . procura de uma melhor aceitação
- . procura de maior participação por parte dos trabalhadores.

Mas analisemos, mesmo que sumariamente, alguns desses novos métodos:

2.12.1. MÉTODO SISTÊMICO DE AVALIAÇÃO DE CARGOS (MÉTODO HG)

Trata-se de um método desenvolvido pelo professor Siegfried Hoyler e parte de alguns princípios presentes nos métodos analíticos. "Este método pressupõe que qualquer actividade para ser exercida, requer uma determinada habilitação, que é definida em grau pela sua aplicação na empresa, uma vez que nem toda habilitação potencial exigida é integralmente utilizada no desempenho do cargo.

Por sua vez, a aplicação da habilidade deve gerar resultados para a empresa. A expectativa dos resultados é definida pelo grau de actuação que o cargo permite em relação aos mesmos"¹.

Explicitando os conceitos:

- . a habilitação é avaliada por dois sub-factores:
 - . profissional: o conhecimento prático, técnico, científico ou especializado necessário para um desempenho eficaz do cargo;
 - . gerencial: capacidade para coordenar e integrar diferentes cargos de modo a atingirem-se resultados apropriados e harmónicos.
- . a aplicação é analisada tendo subjacente:

¹ GAINO, Luciano S., "O método HG Simplifica a avaliação de cargos", in ESCRITORIO MODERNO, Rio de Janeiro, nº 5, Jun.-Jul., 49-52, 1976, p. 50.

- . **desafio de tarefas:** dificuldades, problemas, incerteza, variedade, originalidade dos problemas a serem resolvidos;
- . **inter-relacionamento pessoal:** pretende-se avaliar a dificuldade e habilidade na prática de relações humanas.
- . **os resultados** são avaliados tendo em vista:
 - . **o valor-relevante:** "dimensão monetária influenciada pelo próprio cargo"¹.
 - . **o impacto:** a influência de determinado cargo sobre os resultados finais considerados no sub-factor valor-relevante.
- . **a actuação** tem em vista medir o papel do ocupante do cargo para responder aos resultados. É composto de dois sub-factores principais:
 - . **liberdade de equacionamento:** pretende medir as solicitações em termos de raciocínio original, capacidade de solução de problemas e valor e oportunidade de sugestões apresentadas;
 - . **liberdade de acção:** "avalia o grau de controle, direcção e limitação por parte de pessoas e por normas que regulam a acção do ocupante do cargo"².

Da mesma maneira que os diversos factores (habilitação, aplicação, resultados e actuação) estão divididos em sub-factores, também estes se mostram subdivididos em graus: quanto maior for a aplicação de cada grau, maior será o valor relativo do cargo:

¹ Idem, p. 52.

² Idem.

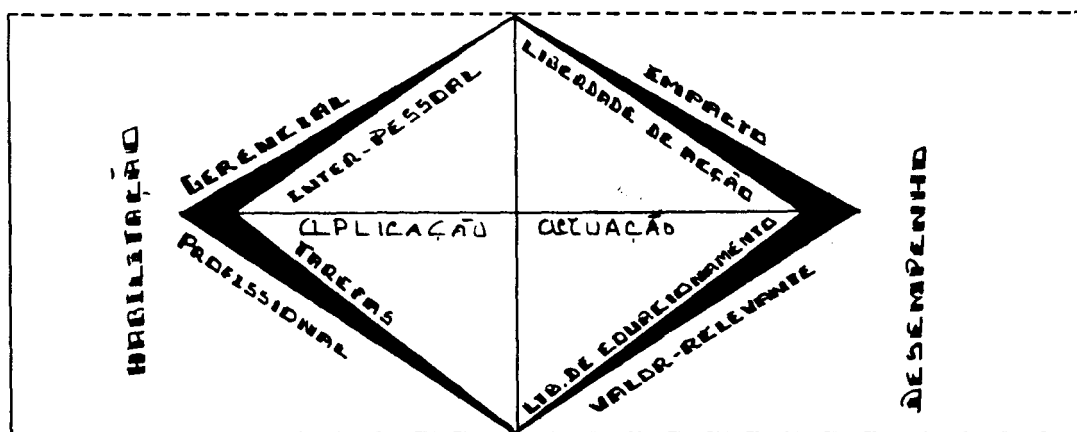


Fig.: Factores e sub-factores no método HG

Fonte: Luciano S. Gaiano, "Método HG simplifica a avaliação de cargos", in *Escritório Moderno*, Rio de Janeiro, nº 5, Jun.-Jul., 49-52, 1976, p. 50.

2.12.2. A CURVA DE MATURIDADE

Destina-se, fundamentalmente, a fazer a avaliação de cargos e determinação de salários relativamente a investigadores, pesquisadores e outros profissionais de alto nível de desempenho.

Tal necessidade justifica-se se atentarmos que aqui (e o mesmo se poderia dizer dos cargos dirigentes e de chefia) acontecem inversões relativamente à grande generalidade dos cargos, a saber:

- . neste nível é o homem que faz, define e caracteriza o cargo;
- . pela natureza do próprio trabalho, torna-se extraordinariamente difícil, se não impossível, proceder à descrição dos cargos.

"O pressuposto básico da curva de maturidade, também chamada curva de carreira, é o de que estes profissionais se desenvolvem na sua área de actividade num determinado ritmo e padrão, como

resultado da maturidade acumulada em seu campo de acção"¹.

Assim, pode-se concluir, este método vai escalonar salários atendendo a algumas variáveis relacionadas com a maturidade profissional, tais como experiência profissional e os níveis de graduação académica, e ao desempenho do mesmo a favor dos objectivos organizacionais.

Por outras palavras: ao contrário do que acontece com os chamados métodos tradicionais, não se focaliza a atenção no cargo propriamente dito mas, isso sim, no ocupante; não se avalia o cargo como entidade impessoal mas o indivíduo, o homem-trabalhador que se encontra a exercer determinadas funções.

Principais críticas:

- . a antiguidade acaba por definir e comandar o valor dos vencimentos;
- . a mediocridade pode ser mais compensada que o talento;
- . não é necessariamente verdadeiro que a produtividade aumenta com o decorrer dos anos: até pode acontecer, inclusive, o contrário.

Principais vantagens:

- . trata-se de um sistema muito flexível;
- . não impõe barreiras e limitações ao desempenho do ocupante de determinado cargo: ele é a medida do seu cargo;
- . tem tido razoável aceitação por parte dos trabalhadores (cientistas) envolvidos;
- . reconhece a especificidade dos cargos em questão.

¹ TEIXEIRA, Gilnei Mourão, "A Curva de Maturidade", in BOLETIM DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL, Rio de Janeiro, PETROBRAS, v. 3, nº 4, Out.-Dez., 1970, p. 226-234.

2.12.3. MÉTODO DO PERÍODO DE AUTONOMIA

Foi desenvolvido por E. Jaques durante os anos 50 e inícios dos anos 60 e foi experimentado numa empresa metalúrgica de Londres. Embora tenha sido uma lufada de ar fresco no mundo das técnicas de avaliação de cargos, a verdade é que sofreu imensas contestações (até talvez devido ao seu pioneirismo) por parte de todos os intervenientes no processo e não saiu praticamente da fase de experimentação.

Sem receios de exageros, pode-se afirmar que este método é muito mais do que uma modificação ou remendo nos métodos tradicionais e inscreve-se no quadro mais amplo da **teoria da equidade**. Não nos podemos esquecer, também, que nesta altura sopravam fortes os ventos da Escola das Relações Humanas...

"Pela sua investigação pessoal, Jaques foi levado a observar que os trabalhadores tinham uma noção subconsciente do valor dos diversos postos, valor que resulta do conjunto de normas definidas. Afirma que cada pessoa faz uma ideia da sua capacidade no trabalho e da dos seus colegas, e que, por isso, o valor de um posto deve corresponder por um lado a estas normas partilhadas com a equidade do salário e por outro à capacidade pessoal de satisfazer as exigências de um posto"¹.

Tem este método uma particularidade fundamental: Usa um único critério para a avaliação de cargos: o **período de autonomia**.

E para que possa ser definido esse critério, E. Jaques distinguiu claramente num cargo qualquer:

- . tarefas "**prescritas**": aquelas que se encontram claramente previstas e determinadas em manuais, regulamentos ou instruções;
- . tarefas "**não-prescritas**" ou "**autónomas**": é o próprio trabalhador que toma as decisões para as executar cabalmente.

¹ Fundação Oliveira Martins. In op. cit., p. 94.

Deste modo o período de autonomia pode ser definido como sendo "o lapso de tempo mais longo durante o qual o titular de um posto (cargo) beneficia de autonomia sem que o seu superior hierárquico controle a qualidade do seu trabalho. Esta margem de autonomia de um trabalhador revela a capacidade deste, bem como a natureza e a dificuldade do posto considerado"¹.

2.12.4. MÉTODO DAS "BANDAS DE DECISÕES"

Aparece como um desenvolvimento dos métodos tradicionais de avaliação de cargos.

Baseia-se, tal como o método do período de autonomia, em um critério único e foi desenvolvido pelos professores T. T. Paterson e T. Husband.

Aqui o critério único que os autores vêm poder servir de suporte à avaliação de qualquer cargo é a tomada de decisões, uma vez que ela, de uma forma ou de outra, está sempre presente em todos os cargos.

Os autores, atendendo ao nível e à natureza das decisões, agrupam as mesmas em seis grupos distintos a que chamaram "bandas de decisões". Assim, teríamos:

- . BANDA E: decisões relacionadas com a formulação de políticas;
- . BANDA D: decisões relacionadas com a programação: visam planificar e programar uma determinada política;
- . BANDA C: decisões de interpretação: visam esclarecer os instrumentos e meios apropriados para a implementação de um determinado programa;
- . BANDA B: decisões de rotinas: preocupam-se com a execução das decisões tomadas no nível C;
- . BANDA A: decisões automáticas: preocupam-se em analisar

¹ Idem, p. 95.

- como o trabalhador executa determinada instrução;
- . **BANDA 0:** decisões definidas: quase não são deixadas alternativas ao decisor.

2.12.5. MÉTODO DOS PERFIS DE HAY-MSL

Foi elaborado por uma firma de consultores dos USA que tem o nome do seu fundador, é aplicado desde o início dos anos 50 e tem actualmente grande implementação no mundo desenvolvido.

"O ponto de partida deste método é a análise do posto por meio de entrevistas e de descrições de postos cuidadosamente preparados"¹.

Depois, os postos são avaliados com base em tais critérios de base, considerados comuns a todos os cargos:

- . competência;
- . solução de problemas;
- . responsabilidade

2.12.6. MÉTODO DE PERFIS DE URWICK ORR

Trata-se de um método misto, criado por uma firma inglesa, e que tenta um hibridismo entre o método por pontos e o método da ordenação.

Embora com uma designação semelhante ao anterior, é bem diferente daquele; tem uma utilização relativamente simples, embora haja quase sempre a necessidade de recorrer a meios informáticos.

"Num certo sentido, este método é uma simplificação do método por pontos, que recorreu à comparação por pares para determinar a ponderação. A sua principal vantagem é permitir uma plena

¹ Idem, p. 99.

participação da direcção e dos representantes dos trabalhadores pois que os critérios utilizados são simples. Apenas o tratamento dos dados, devido ao uso da técnica de comparação por pares, necessita da utilização de um programa de informática"¹.

2.12.7. MÉTODO DE CONSENSO DIRECTO

Apoia-se na técnica da comparação por pares e foi desenvolvido ainda recentemente pela firma Inbucon AIC.

Cada avaliador faz uma apreciação global do cargo em questão por comparação e os resultados de cada avaliador são registados num computador previamente programado. Cabe ao "computador" chegar a um consenso, e atendendo a diferentes opiniões dos avaliadores, e assim se evitam grandes discussões e perdas de tempo para os avaliadores; daí a origem do nome do método - **consenso directo**.

"A hipótese sobre que este método se baseia é que a maior parte dos trabalhadores e dos quadros têm uma ideia bastante clara ao nível a que o seu trabalho deve ser remunerado. De um modo geral, exigem que o seu salário esteja ao mesmo nível dos auferidos nos postos cujas tarefas comportam dificuldades que eles estimam análogas. As suas normas de comparação baseiam-se em parte nas suas observações no mesmo local de trabalho, e em parte nos níveis de salário praticados no exterior. Estes julgamentos colectivos reflectem o valor social do trabalho partilhado pela comunidade, e os seus autores avaliam, de uma maneira pragmática mas correcta, a contribuição que os diversos postos trazem ao desenvolvimento efectivo de uma empresa, porque eles conhecem, melhor que ninguém, o valor de cada uma das suas tarefas devido aos seus contactos quotidianos"².

A grande vantagem deste método é o pouco tempo usado para se

¹ Idem, p. 103.

² Idem, p. 103-104.

conseguir a avaliação de grande número de cargos.

2.12.8. A AVALIAÇÃO DAS FUNÇÕES EM TERMOS DE COMUNICAÇÃO

Apoia-se no método por pontos, mas utiliza critérios sensivelmente diferentes. É usado especialmente em França e quem mais nele trabalhou, durante os anos cinquenta, foi o Dr. Milox.

"O ponto de partida é a tese segundo a qual o trabalho pode ser definido como uma troca contínua de mensagens entre o que desempenha um trabalho e tudo o que o rodeia. O trabalhador recebe informações que o guiam na execução do trabalho - sinal - e reage a sinais pelo tratamento das informações - resposta. Um posto é tanto mais qualificado quanto maiores exigências impõe para a percepção, o tratamento e a emissão da informação"¹.

Para tanto foram utilizados cinco critérios gerais:

- . conhecimentos
- . elaboração do plano de trabalho
- . realização e conformidade
- . actividade de relações
- . actividades volitivas.

2.12.9. MÉTODO DA AVALIAÇÃO DOS FACTORES

Foi elaborado por uma equipa de especialistas para melhorar o sistema de classificação em uso na função pública federal dos Estados Unidos, no início dos anos setenta.

Como fácil se torna concluir, e atendendo à população a que se dirigia, destina-se a classificar grupos fortemente heterogéneos de cargos. Trata-se de um método com crescente acolhimento. A Suíça também o usa e um bom número de organismos

¹ Idem, p. 105.

internacionais.

Baseia-se fundamentalmente no método por pontos e vai buscar outros "inputs" aos restantes métodos tradicionais, embora com algumas inovações.

2.13. APLICAÇÃO A CARGOS EXECUTIVOS

Como já foi possível perceber-se os diferentes métodos (especificamente os chamados tradicionais) não obtiveram êxito e implantação assinaláveis no que concerne à avaliação de cargos executivos e outros afins.

Em parte compreende-se tal situação: nestas circunstâncias é muito mais o ocupante que define o cargo e não o contrário. E mais: aquilo que caracteriza um bom administrador ou dirigente não pode ser apreciado por critérios tão tangíveis e palpáveis como os de um marceneiro, por exemplo. Logo, os critérios em questão terão necessariamente que ser mais amplos de forma a abrangerem situações que embora semelhantes são, simultaneamente, bem diferenciadas. "Além disso, é comum que posições executivas não constituam, na realidade, um cargo único, mas uma verdadeira combinação de cargos, com todas as implicações resultantes de uma multiplicidade de deveres e responsabilidades em conflito"¹.

Não significa isto, porém, que não tenham sido desenvolvido esforços consideráveis para ultrapassar o problema. Alguns alcançaram, até, relativo êxito. Se quiséssemos apontar dois exemplos desses métodos poderíamos referir a curva de maturidade e a avaliação em termos de comunicação.

2.14. O EXITO DA AVALIAÇÃO DE CARGOS

Julgamos que a expansão e êxito da avaliação de cargos nos

¹ Malferrari, Carlos José. In op. cit., p. 17.

diferentes países e organizações se deve a muitos e variados factores.

A Business Research Corporation, de Chicago, sugeriu os requisitos básicos que deve satisfazer qualquer empresa para que um programa de avaliação possa ter êxito¹:

- . reconhecimento, por parte da cúpula dirigente, da necessidade de técnicas e ferramentas adicionais para a administração de vencimentos que possam ministrar-se através da avaliação de cargos;
- . aprovação e apoio completo por parte dos funcionários dos níveis superiores da organização;
- . participação pessoal dos dirigentes e chefias na avaliação e na aprovação e aceitação dos resultados;
- . reconhecimento de que uma pessoa num determinado posto de trabalho está continuamente fazendo e refazendo o seu cargo.

Julgamos, porém, que uma prova insofismável da importância e êxito da análise de funções é a constatação de que a mesma faz parte integrante e relevante da parafernália das técnicas de gestão nos países mais desenvolvidos e economicamente mais eficazes. E negá-lo é escamotear a verdade.

Em contrapartida, em muitos países, estas técnicas aparecem como algo "revolucionário", prenhe de tecnicidade e imbuidas de uma linguagem que assusta e afasta os menos preparados. Aí o empirismo continua a reinar e a ditar as suas leis de saber consumado, de verdades indestrutíveis. Genericamente, no entanto, poderemos afirmar que esses países são aqueles que se encontram distantes do progresso científico e tecnológico ou, então, como Portugal, naufragam em águas por vezes caracterizadas pela modernidade mas, em muitas outras, manifestamente obscurecidas

¹ Citado por António O. Cisneros in TEORIA COMPUTATIVA PARA VALUACION OBJECTIVA DE PUESTOS, Mexico, Limasa - Wiley, 1972, p. 49.

pelo antanho e pelas manifestações do poder de determinadas clientelas sócio-políticas.

Não pretendemos com isto afirmar, porém, que as técnicas envolventes à avaliação de cargos estão na base da resolução de todos os problemas organizacionais e que quem as não usa se encontra numa fase da pré-história administrativa. Dizê-lo seria cair num exagero eclesiástico que pecaria, fundamentalmente, por um dogmatismo serôdio e despropositado. Pelo contrário, pretendemos afirmar, e tão somente, que a avaliação de cargos, se criteriosamente manipulada, pode contribuir eficazmente para a resolução de certos problemas organizacionais - e apenas para aqueles para que está vocacionada - que afligem os administradores mais consequentes e eficazes dos tempos hodiernos.

Pequenas técnicas podem produzir grandes resultados e o seu conhecimento e aplicação nunca destronam quem quer que seja do seu trono. Pelo contrário. É preferível ter uma consciência aguda dos factos e ignorá-los com o pressuposto de que assim sendo os mesmos não nos causarão qualquer efeito nefasto. Soluções baseadas no senso comum já não são mais suficientes no mundo intrincado das empresas e na complexidade das organizações. Mais do que Velhos do Restelo ou sebastianistas saudosos e lamurientos, devemos adoptar atitudes de vanguardismo consciente (e no caso nem de vanguardismo se trata...) tendo em vista penetrar em outros mundos e noutras realidades. Se assim não fôr até pode acontecer que, como Cabral pensemos que chegamos a qualquer ponto das Índias quando, na verdade, tinha chegado a algum lugar da América. Mas, pelo menos, que se desfraldem as velas, que se navegue, que se atinjam portos diversos e se transmitam novas ao reino de que a viagem "valera a pena".

E se quiséssemos fazer uma viagem - mesmo que rápida e sem uma rota definida - pelos países que adoptam , mais ou menos sistematicamente, a avaliação de cargos, poderemos traçar o seguinte mapa:

a) Países industrializados do ocidente:

Sem exageros, poderíamos dizer que praticamente todos estes países adoptam - independentemente do método - a avaliação de cargos ou funções.

Mesmo aqui, contudo, a sua implantação não é uniforme e livre de obstáculos e barreiras mais ou menos importantes. Muitos factores - quer de natureza endógena quer de natureza exógena às organizações aí existentes - contribuem para tal e que nos dispensamos de analisar.

Os Estados Unidos e o Canadá são os países que mais uniformemente aplicam estas técnicas. Na Europa, os Países Baixos e a Inglaterra marcam uma posição de destaque; na Alemanha, Suécia, França e Finlândia há sectores importantes que consideram a avaliação de cargos como imprescindível. O Japão e a Austrália quase ignoram esta técnica.

b) Países de Economia planificada

"Nos países europeus de economia planificada, a avaliação das funções é um instrumento essencial da política dos salários, sendo determinada a totalidade da estrutura dos salários por referência aos planos nacionais existentes neste domínio. Neste sentido, a aplicação do princípio da avaliação das funções é quase universal e integrado no sistema centralizado dos salários, e o seu objectivo principal visa estabelecer uma hierarquia equitativa dos salários segundo o princípio da igualdade de remuneração para um mesmo trabalho"¹.

Embora os métodos difiram de país para país, poderemos dizer que eles estão quase que universalmente presentes na República Democrática Alemã, na Hungria, na Polónia, na Checoslováquia e na União Soviética.

c) Países em vias de desenvolvimento

Não existem dados suficientes para ajuizar com todo o rigor

¹ Fundação Oliveira Martins. In op. cit., p. 180.

na aplicação das técnicas de avaliação nestes países. No entanto, os dados existentes permitem afirmar que, salvo um ou outro caso, ainda se estão a dar os primeiros passos neste âmbito; e muito vagarosamente. E muitos factores contribuem para tal. Desde o número reduzido de empresas com dimensão razoável até à falta de competência técnica, passando pela impreparação dos gestores, tudo contribui para que assim seja.

Porém, e quando existe, há dois sectores que, melhor ou pior, vão usando estas técnicas de administração: as filiais das empresas multinacionais e o sector público.

Na África poderíamos apontar o exemplo dos seguintes países que, em alguns sectores da sua actividade, usam a análise de cargos: Costa do Marfim, Etiópia, Quênia, Tunísia, Zaire, Zimbábue; a Argélia e a República Unida do Camarão começam a manifestar interesse em tais procedimentos.

Na Ásia, o uso da técnica de avaliação de cargos é praticamente inexistente; alguns casos esporádicos aparecem nas filiais das empresas multinacionais.

Na América Latina o panorama é um pouco mais animador: o Chile, o México, o Uruguai, o Brasil e a Argentina têm experiências interessantes sobre o assunto.

CAPITULO VII

O RECRUTAMENTO DE PESSOAL

1. O RECRUTAMENTO DE PESSOAL

1.1. A GUIA DE INTRODUÇÃO

Qualquer empresa ou organização é inimaginável sem a existência de pessoas que contribuam, directa ou indirectamente, para a prossecução dos objectivos finais para que foi fundada. Assim não sendo teríamos, quando muito, uma estrutura material composta por edifícios, máquinas e ferramentas mas nunca uma empresa ou organização.

E assim acontece sejam elas grandes ou pequenas, privadas ou públicas, familiares ou não.

Desta forma o "primeiro passo da política de pessoal das empresas é, naturalmente, conseguir pessoal para fazer funcionar a organização. Isto é não só o primeiro em teoria, mas constitui também um dos passos mais críticos no estabelecimento e desenvolvimento de um negócio"¹.

Aceitando-se que uma organização ou empresa vale o que valem os seus recursos humanos - embora entendendo-se estes numa dialéctica reprodutiva condicionada por diversos elementos circundantes - torna-se vital e imprescindível, quer numa perspectiva imediatista quer de longo prazo, encontrar a resposta mais adequada para algumas perguntas quase sempre bem pertinentes:

- . quem se deve procurar?
- . qual o perfil desejado?
- . em que número?
- . onde iremos buscar o pessoal em falta? Fora ou dentro da organização? Ou em ambos os lugares?

¹ STRAUSS, George e SAYLES, Leonard R. LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION, Mexico, Herrero Hermanos, 1961, p. 86.

- . como e onde anunciar as necessidades de pessoal?
- . que critérios usar para motivar as pessoas a procurarem a nossa organização?
- . que tipo ou tipos, de recrutamento usar?

E as respostas, em si mesmas, nem são fáceis nem difíceis. Diríamos que estão intimamente relacionadas com a existência de um planeamento atempado e correcto de RH. Ou seja: o recrutamento deverá ser sempre encarado como um subsistema de um sistema mais amplo que abranja toda a problemática dos recursos humanos.

"Antes que o gestor de pessoal possa organizar inteligentemente as suas funções de recrutamento, selecção e colocação, são necessárias políticas adequadas a respeito dos recursos humanos"¹.

Nos tempos que correm, e em que se começam a fazer sentir de maneira marcante as exigências de uma sociedade pós-industrial ou de informação, não mais será possível encarar o recrutamento como uma tarefa de somenos importância e em que sempre se acaba por encontrar uma solução.

Estamos convictos, até, que se é verdade que sempre foi importante atrair para as organizações bons elementos doravante torna-se vital garantir o concurso dos melhores entre os bons. E porquê? Porque as organizações distinguir-se-ão, no futuro, pela criatividade, flexibilidade, adaptabilidade e intuição dos seus trabalhadores e não somente pela sua capacidade financeira ou recursos materiais.

Esquecer esta verdade fundamental é colocar em risco a sobrevivência e o desenvolvimento de toda e qualquer organização.

¹ McFARLAND, Dalton E. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Mexico, Fondo de Cultura Economica, 1972, p. 286.

1.2. ALGUNS PRESSUPOSTOS

Genericamente, o recrutamento visa atrair para a organização candidatos suficientes em quantidade e qualidade para satisfazer as necessidades sentidas ou previstas.

Tem um "carácter de chamamento e de apelo. Nesse sentido a empresa precisa dispôr de condições para atrair candidatos como: boa política de pessoal, nome no mercado, localização, seriedade, condições internas de trabalho e uma série de outros incentivos"¹.

Não é de admirar, assim, que algumas empresas ou organizações além de uma grande rotação de pessoal tenham dificuldades sérias no processo de recrutamento. E isto, até, independentemente de remunerar relativamente bem os seus trabalhadores. É que existirão outros factores negativos - por exemplo, a localização - que afugentam eventuais candidatos.

Consequentemente, e para evitar eventuais rupturas na capacidade de garantir a existência de pessoas para substituir aquelas que deixaram vagos os seus lugares por morte, saída, rotação, aumento de instalações ou outros, há que atentar em certos pressupostos que, ao fim e ao cabo, vem a redundar num prognóstico adequado das necessidades de pessoal.

"O prognóstico das necessidades de recursos humanos é uma forma de planificação administrativa. Numa visão abrangente incluiria não só o desenvolvimento dos executivos, esquemas de substituição (recrutamento), mas também uma análise dos objectivos da organização e administração de um inventário perpétuo dos recursos humanos existentes"².

Tal como já anteriormente afirmamos a planificação dos recursos humanos é uma exigência de qualquer organização que se

¹ AQUINO, Cleber Pinheiro de. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS - UMA INTRODUÇÃO. São Paulo, Atlas, 1980, p. 159.

² MCFARLAND, Dalton E. In op. cit., p. 289.

pretende afirmar no mundo competitivo em que se movimenta. E esta planificação, claro está, tem de estar de acordo e ser parte integrante da planificação global e integradora da organização ou empresa. Pretende-se, ao fim e ao cabo, ter "suficientes empregados com a experiência exacta no momento e no lugar exactos"¹.

E uma vez que tal planificação e as medidas adjacentes à mesma que a podem concretizar representam sempre uma razoável investimento, dispêndio de tempo e recurso de técnicos especializados é vital e aconselhável evitar exageros quer por excesso quer por defeito.

As organizações que se conhecem, e todas deveriam conhecer-se, têm uma consciência crítica de si mesmas, são capazes de amarrar os cordelinhos que movem os seus interesses e, como tal, devem seguir as metodologias que se lhes apresentem como mais apropriadas.

E hoje em dia, quer para as organizações quer para os homens de pessoal que se preocupam com estes assuntos, abunda toda uma grande gama de fontes de informação importantes que pode facilitar todo o processo. Se tal for considerado necessário pode-se deitar mão de tendências sobre a natalidade e tendências da população, de distribuições ocupacionais, oferta e procura de mão-de-obra por profissões, níveis educacionais, mobilidade laboral, percentagens de desemprego, projecções sobre implantação de novas indústrias e outros índices que muito poderão contribuir para uma eficaz programação.

Embora em local específico falemos sobre esta problemática no que concerne à Função Pública em Portugal, julgamos que as empresas têm caído num logro que as vai anquilosando e manietando na sua capacidade de resposta às exigências ambientais.

Estamo-nos a referir especificamente à tentação que as organizações têm de recrutar indivíduos em bases não apropriadas - o nepotismo é disso um exemplo - e olhando sempre à relação custo-

¹ Idem, p. 289.

-benefício imediatista.

Quer isto dizer, por outras palavras, que certas práticas visando uma remuneração justa e adequada, toda uma gama de actividades de treinamento representam, por exemplo, aspectos importantes a ter em consideração.

1.3. RECRUTAMENTO: CONCEITO

Embora defendamos que o recrutamento e a selecção fazem parte de um todo dificilmente separável - aquilo que é complementar está intimamente associado - podemos conceituar o recrutamento como sendo composto por um conjunto de "sistemas, de métodos, que levam a encontrar um trabalhador com qualidades adequadas para se desembaraçar satisfatoriamente das funções e responsabilidades que compõem o cargo vago ou a vaga"¹, não nos custa admitir, pelo menos academicamente, que os dois momentos possam ser tratados em separado.

Parece-nos, todavia, que tal tratamento não deve, nunca, levar a considerá-los como algo que se passa sem que tenham profundas inter-relações mútuas.

Resumidamente poderíamos dizer que o recrutamento se constitui de "procedimentos em que se procura localizar onde se encontram os candidatos e se tenta atraí-los para a vaga"².

Ou seja: procura-se atrair possíveis elementos humanos para a organização. E o recrutamento será tanto mais eficaz quanto ele for sistemático e atractivo atendendo a elementos diversos que se comparam e equacionam em função de outros sistemas existentes.

De certa maneira a existência da organização em determinada comunidade pode constituir por si só um precioso instrumento para atrair pessoas. Mas não é tudo. Se a reputação for negativa, por

¹ SERSON, José. CURSO BASICO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL. São Paulo, LTR, 1975, p. 239.

² Idem, p. 239.

exemplo, dificilmente conseguirá atrair os elementos considerados desejáveis. Mas outras fontes, e importantes, existem e que de maneira alguma devem ser esquecidas ou desprezadas.

Tal como opina Barreto Fontes¹ o recrutamento pode reverter-se de duas formas fundamentais:

- . **eventual:** quando acontece para satisfazer uma necessidade bem determinada, específica, concreta e momentânea;
- . **permanente:** quando, por exigência do mercado, do crescimento da empresa ou outro, a admissão assume formas de regular e contínua.

A guisa de sùmula diríamos que as premissas para um bom recrutamento devem buscar-se nos seguintes pressupostos:

- . definição inicial das necessidades de mão-de-obra, atendendo aos objectivos organizacionais, em termos de quantidade, nível de escolaridade e tipo funcional;
- . estabelecimento de prioridades e épocas prováveis para o recrutamento;
- . definição, a mais exacta possível, dos requisitos relacionados com o cargo ou cargos a preencher;
- . fixação do salário, condições de trabalho, perspectivas de promoção, deveres e direitos inerentes a cada cargo.

Embora se mostre diferente de empresa para empresa poderíamos apontar como normais e usuais os seguintes passos que levam até à fase do recrutamento:

- . o serviço ou sector interessado envia "requisição" ao sector de pessoal;
- . a proposta é apresentada a decisão superior;
- . uma vez diferida tal pretensão o sector de

¹ FONTES, Lauro Barreto. MANUAL DE TREINAMENTO NA EMPRESA MODERNA. São Paulo, Atlas, 1980, p. 101.

recrutamento localiza as fontes de suprimento de pessoal: internas e externas;

. se possível - porque tem vantagens inerentes apreciáveis - recorre a fontes internas; constitui, quase sempre "valiosa tática de motivação, que pode ser explorada pela empresa, além de ser um meio de redução de custos e de aumento de produtividade"¹.

1.4. FONTES DE RECRUTAMENTO

Quase todos os autores por nós pesquisados são unânimes em afirmar que existem, duas fontes básicas de recrutamento:

- . fontes internas
- . fontes externas.

Como facilmente se pode inferir, as fontes internas referem-se à capacidade da organização em encontrar de entre os seus quadros ou trabalhadores capacidade de resposta para as suas necessidades. Este procedimento actua, quase sempre, como factor motivador e que leva aqueles que labutam em determinada organização a confiarem nas suas capacidades e expectativas. Todos vêem, ao fim e ao cabo, que não são necessários salvadores externos uma vez que a administração está atenta às capacidades e potencialidades demonstradas por aqueles que já vêem dando o seu contributo e que conhecem a cultura organizacional em causa.

Infelizmente, porém, nem sempre acontece a aplicação deste critério com a assiduidade desejável. É que hoje em dia, e atendendo a que muitos funcionários, quer pela experiência adquirida ao longo dos anos quer pelo esforço em adquirirem novas habilitações literárias, passam muitas vezes a ficarem sub-aproveitados. E, pode-se crer, nada mais desmotivador que um funcionário sub-aproveitado.

¹ AQUINO, Cleber Pinheiro de. In op. cit., p. 161.

Também não pretendemos afirmar que todas as respostas possam ser encontradas no seio da própria organização. Aqui e acolá tal impossibilidade verifica-se porque não foi atempadamente desenvolvido um plano de formação e rotação funcional que proporcionasse novas ocasiões para os trabalhadores. Mas, também acontece com relativa frequência, por motivos diversos há mesmo que recorrer às fontes externas. E nada tem de negativo tal processo. Ele pode significar o injectar de "sangue novo" ou um sintoma de crescimento acelerado.

Entre essas fontes externas poderemos citar:

- . anúncios
- . agências de emprego
- . recomendações feitas por empregados da empresa
- . escolas e faculdades
- . sindicatos e ordens
- . candidatos casuais (ficheiros de solicitação de emprego)
- . nepotismo ("a contratação de parentes será uma componente inevitável dos programas de recrutamento em empresas que são propriedades de familiares. Tal política, não coincide necessariamente com a contratação à base de mérito, porém o interesse e lealdade para com a empresa são vantagens que contrabalançam as desvantagens"¹).

1.4.1. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno, como dissemos, efectua-se quando a organização recorre à promoção (movimentação vertical) ou à transferência (movimentação horizontal) ou, então, a transferência com promoção (movimentação diagonal).

Para que tal aconteça, porém, torna-se indispensável que o

¹ FLIPPO, Edwin B. PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL. São Paulo, Atlas, 1980, p. 165.

homem ou sector de recrutamento tenha um óptimo relacionamento com todos os órgãos da empresa, se movimente neles à-vontade e esteja a par das diversas iniciativas aí levadas a cabo.

Deste modo torna-se necessário e imprescindível que a entidade responsável pelo recrutamento tenha conhecimentos e informações sobre:

- . apreciação global e resultados das diversas provas a que o trabalhador foi sujeito a quando a selecção para ingresso na organização;
- . classificação de serviço do candidato interno nos anos considerados relevantes para o efeito;
- . acções de formação a que foi sujeito e avaliação dos resultados advindos com essa formação;
- . descrição do cargo actualmente ocupado pelo trabalhador e daquele que se pretende preencher: assim sendo será possível compará-los e equacionar eventuais necessidades de formação ou outras;
- . outras informações consideradas relevantes para o efeito.

Na posse dos dados acima enunciados pode ser decidido, então, recorrer ao recrutamento interno que, sucintamente, apresenta as seguintes vantagens¹:

- . mais económico
- . mais rápido
- . imbuido de maior índice de validade e de segurança
- . representa uma fonte poderosa de motivação para os trabalhadores
- . redimensiona os investimentos feitos com a formação profissional
- . favorece um sadio espírito de concorrência e emulação entre os trabalhadores.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. RECURSOS HUMANOS. São Paulo, Atlas, Ed. Compacta, p. 121.

Mas, como não há bela sem senão, podem ser apontadas algumas desvantagens que, aqui e acolá, acontecem com certa frequência por não serem tomados todos os cuidados necessários:

- . pode proporcionar **conflitos de interesses**
- . eventualmente conduz ao **princípio de Peter**: os trabalhadores são promovidos até ao seu nível máximo de incompetência;
- . como nem todos os trabalhadores demonstram as mesmas capacidades e potencialidades, pode levar aqueles que se julgam como merecedores de tal oportunidade a situações de apatia, desmotivação, desinteresse e frustração;
- . pode levar a um anquilosamento organizacional pela falta de novas mentalidades e novas maneiras de enfrentar a realidade.

1.4.2. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO

Principais vantagens¹:

- . injecta "sangue novo" na organização: as verdades não são dogmáticas e podem-se ganhar novas maneiras de ver a realidade e gerir o meio ambiente;
- . renova e enriquece os recursos humanos existentes;
- . pode colher os frutos dos investimentos feitos por outras empresas a nível da formação profissional;
- . eventualmente pode favorecer o aparecimento de um esforço redobrado por parte daqueles trabalhadores que se encontram no seio da organização para provarem que eram capazes de ocuparem o cargo em questão a contento.

Mas o processo tem as suas desvantagens:

¹ Idem, p. 133 e 134.

- . mais demorado que o recrutamento interno;
- . mais caro;
- . é, à partida, menos seguro: os dados que se podem colher sobre o candidato são sempre relativamente insuficientes;
- . pode conduzir à desmotivação e frustração dos trabalhadores por verem inaproveitadas as suas capacidades e potencialidades;
- . pode proporcionar atitudes de sabotagem e levar a retirar o "tapete" ao novo trabalhador.

1.5. FUNÇÕES DO RECRUTAMENTO

Sendo que o recrutamento visa, ao fim e ao cabo, servir de elo de ligação entre a organização e o seu meio ambiente no que concerne a garantir ou, em qualquer momento, encontrar o candidato mais apropriado para determinado cargo, essa função desempenha um papel relevante para a consecução dos objectivos organizacionais.

Mas o homem (ou o sector) de recrutamento não consegue realizar a contento a sua missão se a montante e a jusante do processo não houver condições de atracção¹:

- . confiança no sistema de selecção;
- . remuneração adequada;
- . oportunidade de carreira (plano de classificação de cargos);
- . prestígio da instituição ou empresa;
- . adequadas políticas de pessoal, a saber: horário de trabalho, programas de aperfeiçoamento, concessão de incentivos, sistemas assistenciais e de lazer.

Se tal acontecer, e há todas as vantagens que assim seja, poderão ser consumadas as funções específicas do recrutamento, tal

¹ SALDANHA, Genuino da Silva. MANUAL DE PESSOAL. Rio de Janeiro, livros técnicos e científicos, 1975, p. 74.

como são indicadas por McFarland¹:

- . representar a organização nos diversos mercados de mão-de-obra;
- . analisar e cultivar as diversas fontes de aprovisionamento para as várias classes de trabalho;
- . proporcionar o enlace e os canais de comunicação entre as unidades administrativas que necessitam dos empregados e as fontes de seus abastecimentos;
- . efectuar as provas preliminares dos solicitantes durante o processo de recrutamento;
- . participar com o gestor de pessoal e outros executivos da organização na planificação global das necessidades de pessoal.

1.6. O RECRUTAMENTO COMO PROCESSO

Colocadas no papel as coisas parecem-nos, por vezes, estáticas e mais arrumadas do que realmente são.

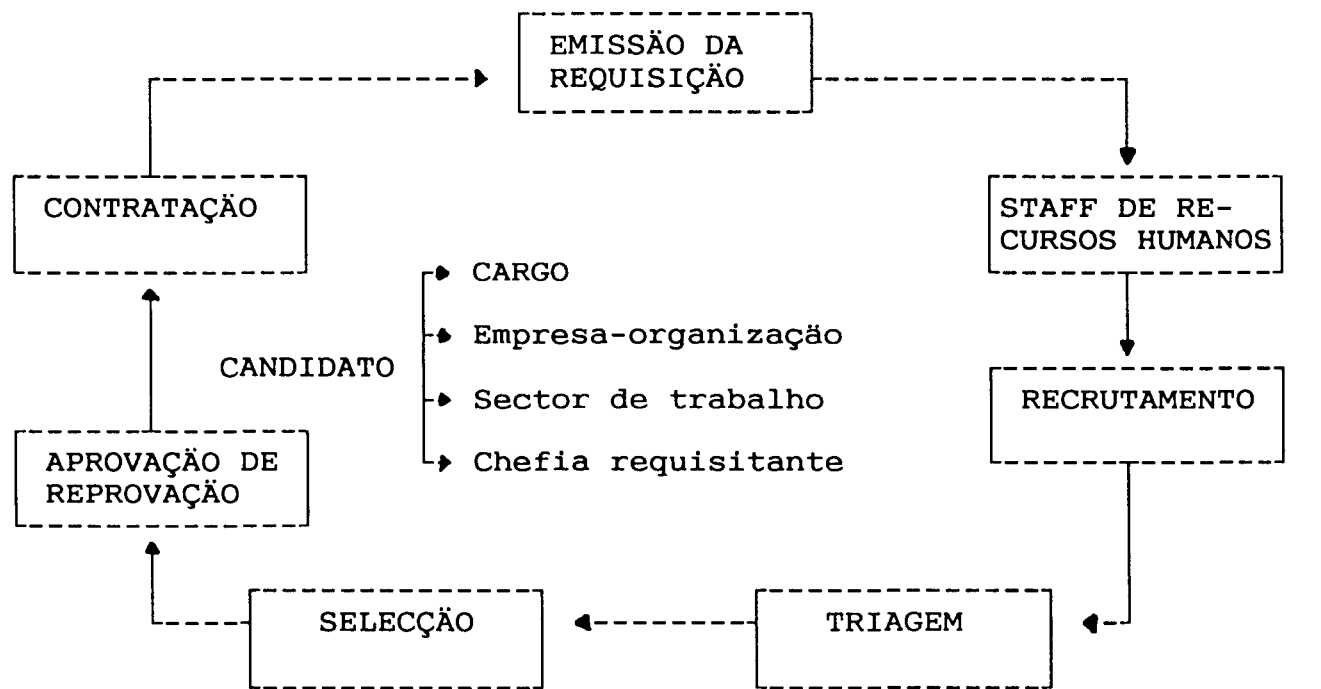
Seria um logro de consequências bem nefastas deixarmos essa impressão. Com efeito e porque consideramos que toda e qualquer organização ou empresa deve ser vista como um sistema aberto com contínuas inter-acções com o seu meio ambiente, o recrutamento, como subsistema que é desse sistema mais amplo, também deve ser visto como um processo dinâmico e que será tanto mais frutuoso quanto melhor entender e consubstancializar essa dialéctica organizacional.

Imaginar o recrutamento doutra maneira é estar imbuido dum espírito envelhecido e velhaco: e a história, saiba-se, não perdoa àqueles que pensam ser o tempo um bem sempre durável. O aforismo popular lembra-nos que duas coisas se perdem só uma vez: o tempo e a vergonha.

¹ McFARLAND, Dalton E. In op. cit., p. 306.

Assim sendo há que estar com o tempo, entender as organizações na sua realidade formal e informal, atentar nos indicadores que nos vêm do mercado, olhar para os dados de rotação com olhos críticos, estudar tendências de mercado e tirar as ilações mais pertinentes.

Cleber Aquino num esquema simples mas rico de informações, apresenta-nos graficamente aquilo que pretendíamos expressar¹:



1.7. O RECRUTAMENTO E SELECÇÃO NA FUNÇÃO PUBLICA PORTUGUESA

O Decreto-Lei nº 498/88, de 30 de Dezembro, estabelece o novo regime geral de recrutamento e selecção de pessoal para a Administração Pública.

Saliente-se, desde já, que assistimos no dia-a-dia a

¹ AQUINO, Cleber Pinheiro de. In op. cit., p. 170.

admissões sem que efectivamente se respeitem minimamente os princípios legais existentes. O compadrio, a tutela político-partidária e outros factores continuam a subverter a legalidade e, de uma maneira mais ou menos aberta, vão-se calando estas e outras verdades. E se é verdade, por exemplo, que o concurso é processo de recrutamento normal não é menos verdade que, na prática, assistimos a inúmeras violações deste princípio.

1.7.1. CONCEITO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

Segundo o citado diploma legal o recrutamento consiste:

- . num conjunto de operações;
- . que tem por objectivo satisfazer as necessidades de pessoal dos serviços e organismos públicos;
- . pondo à sua disposição os efectivos qualificados necessários à realização das suas atribuições.

Por sua vez a selecção é definida como:

- . um conjunto de operações que,
- . enquadradas no processo de recrutamento e mediante a utilização de métodos e técnicas adequados,
- . permitem avaliar e classificar os candidatos
- . segundo as aptidões e capacidades
- . indispensáveis para o exercício das tarefas e responsabilidades de determinada função.

1.7.2. O CONCURSO

O concurso é o processo de recrutamento normal para ingresso na função pública¹.

¹ Não significa, porém, que a prática corrente seja esta. Dia-a-dia vão-se inventando maneiras (tarefeiros, avançados, profissionais livres) de ultrapassar esta exigência legal. Depois o tempo acabará por normalizar estas situações.

Este assume formas diversas e pode classificar-se em:

- . interno e externo - conforme a origem dos candidatos
- . ingresso e acesso - conforme a natureza das vagas
- . comum ou especial - conforme a sua tramitação.

1.7.3. MÉTODOS DE SELECÇÃO

Nos concursos poderão ser usados, isolados ou conjuntamente, os seguintes métodos de selecção:

- . provas de conhecimentos
- . avaliação curricular
- . cursos de formação profissional
- . entrevista profissional de selecção
- . exame psicológico de selecção
- . exame médico de selecção.

1.7.4. PRINCIPIOS GERAIS:

São os seguintes os princípios gerais enunciados:

- . liberdade de candidatura
- . igualdade de condições e oportunidades para todos os candidatos
- . divulgação atempada dos métodos de selecção, do sistema de classificação final a utilizar e dos programas das provas de conhecimento, quando haja lugar à sua aplicação
- . aplicação de métodos e critérios objectivos de avaliação
- . neutralidade da composição do júri
- . direito de recurso.

1.7.4.1. OBJECTIVOS DOS MÉTODOS DE SELECÇÃO

São diversos e diferentes conforme os métodos empregues.

Assim:

- . **provas de conhecimento:** que podem ser técnicas ou práticas:
 - . avaliar o nível de conhecimentos académicos e ou profissionais dos candidatos
- . **avaliação curricular:**
 - . avaliar as aptidões profissionais dos candidatos, ponderando, de acordo com as exigências da função, a habilitação académica de base, a formação e a qualificação e experiência profissionais na área para que o concurso for aberto;
- . **cursos de formação profissional:**
 - . proporcionar e avaliar a preparação profissional dos candidatos para o exercício de determinada função através de acções de formação específicas para o lugar a prover.
- . **entrevista profissional de selecção:**
 - . determinar e avaliar, numa relação interpessoal e de forma objectiva e sistemática, as capacidades e aptidões do candidato por comparação com o perfil de exigências da função.
- . **exame psicológico de selecção:**
 - . avaliar as capacidades e características de personalidade dos candidatos através da utilização de técnicas psicológicas, visando determinar a sua adequação à função.
- . **exame médico de selecção:**

. avaliar as condições físicas e psíquicas dos candidatos, tendo em vista determinar a sua aptidão para o exercício da função.

1.7.5. ALGUNS CONSIDERANDOS FINAIS

Vários têm sido os pacotes legislativos que têm sido publicados sobre o assunto. A verdade, porém, é que o panorama real não se tem alterado. E pensamos que não mudará nos tempos mais próximos por mais pacotes legislativos que venham a lume.

A nosso ver, mais importante que inundar as secretárias dos dirigentes de mais e mais legislação - estamos a atravessar uma época de autênticos dilúvios legislativos - é substituir muitos desses mesmos dirigentes ou modificar-lhes a maneira de gerir a realidade organizacional.

É que assistimos a uma ausência confrangedora de uma cultura organizacional que valorize os recursos humanos, que acredite em novas tecnologias de gestão, que confie em novos processos e estruturas e que, de uma vez por todas, abandone a ideia esfarrapada de ver a Direcção-Geral, departamento ou Ministério como uma coutada particular onde alguns (poucos) exercitam as suas capacidades, premeiam o seu egoísmo, ergam estátuas à incapacidade, se divirtam a ver quem faz pior e pintem aguarelas fugidias mais ou menos baseadas no "parece-me", no "acho que..." ou, pior ainda, no "quero, posso e mando".

Não é, estamos certos, com remendos que se conseguirá uma Administração flexível, célere e eficaz. E muitas vezes o mal nem sequer está nos remendos. Está, isso sim, na globalidade restante da textura em que é inserido. E quando tal acontece corre-se, até, o perigo de desacreditar eventuais medidas que tecnicamente deveriam ser consideradas correctas.

Paíramos, na Administração Pública, por cima de um ambiente balofo, de não-essência, de não-verdade, de não-realidade. Como aventureiros irresponsáveis nem nos epifenómenos se repara; como desbaratadores da "res publica" rimo-nos daqueles que se irritam

com tanta irresponsabilidade (às vezes emoldurada em pretensas realidades europeias); como senhores-com-tudo estamo-nos nas tintas para os senhores-sem-nada; como aves agoirentas preferimos alimentarmo-nos dos restos putrefactos de um cadáver abandonado à sua sorte.

Porque não se altera esta realidade?

Aqueles que não podem tem muitas soluções. Algumas irrealísticas, é verdade. Aqueles que podem arrepiam-se em pensar que ao derrubarem muros e barreiras podem ser as primeiras vítimas do processo.

E assim vamos caminhando, mais ou menos tontos, até onde os vindouros nos permitirem. E isto se forem filhos de outros pais que não aqueles que hoje decidem e definem o "faça-se assim mesmo", que delimitam as coutadas, distribuem benesses, atribuem títulos, espalham louvores e tudo o mais.