EDITORIAL

"Nenhuma organização é maior do que os recursos humanos que possui."

Quem leu com atenção – e não apenas por merece mudar – o livro Reenchanting de Michael Hammer e James Champy constata que três dos quatro casos bem-sucedidos citados por este autor nesta obra são do chamado "setor de serviços" da economia. Não é por acaso que as empresas que melhor resultados alcançaram revendo radicalmente seus processos de trabalho sejam "empresas de serviço". Mais sensíveis e próximas ao cliente, estas organizações logo perceberam que numa economia tão competitiva como a atual não basta a intenção de mudar, mas que a mudança é imperativa e deve ser uma ação conjunta de todos em direção ao cliente, sob pena de seus "programas de mudança" se transformarem em meras declarações formuladas e esotéricas, ou – o que é mais frequente – num amalgama de grupos de trabalho em torno daquilo que não falta em Administração: rótulos da moda.

Toda mudança deve gerar sistemas de trabalho congruentes ou coerentes entre si e com as já existentes e a única forma de gerar esta congruência é alterando-se também os sistemas já existentes. A "proximidade" entre os processos de trabalho nas empresas de serviço e o atendimento ao cliente faz deste último o primeiro a sofrer os impactos e as frustrações da falta de congruência entre os sistemas de trabalho destas empresas. Daí a suscetibilidade das mesmas a programas de mudança e a maior propensão a receber pressões por mudanças radicais diretamente dos próprios clientes. Assim, renova ou morre a palavra de ordem nas empresas de serviço competitivas, principalmente quando os competidores oferecem opções de envolvimento menos traumáticos na relação com o cliente.

Mas se a integração do sistema de trabalho-cliente de empresas de serviço é rica em revelar incongruências no interior das mesmas e também uma das fontes mais ricas para identificação de fatores de motivação ao trabalho e à existência no atendimento ao cliente. Como é possível esperar-se núcleos altos de serviço ao cliente por recursos humanos que não ganham as mesmas possibilidades que os clientes têm de consumir dos serviços que eles mesmos executam? Como é possível extrair vantagens competitivas na infinidade de sinergias possíveis resultantes da conjugação de tecnologias de atendimento ao cliente com recursos humanos que não entenderam a lógica das tecnologias que utilizam? Daí a importância de se revêer o fator humano nas empresas de serviço e a necessidade de um projeto sócio-técnico para a organização do trabalho, que se desloque da ênfase na produtividade como um fim em si mesmo para a ênfase em transformar as relações de dominação e submissão a que toda integração significativa está sujeita – em relações de cooperação e de desenvolvimento do respeito à individualidade de ambos: fornecedor de serviços e clientes.

Ver os serviços de lado do cliente, desenvolver uma cadeia coerente de atos de mudança, alterar radicalmente processos de trabalho ou reagir a individualidade nas relações sócio-técnicas dos serviços aos clientes não é tarefa fácil. Poucos são os serviços que se enganam semelhante neste trabalho. Geralmente acostumadas a reforçar o sistema interno de poder e não o valor adquirido ao cliente, as organizações acabam por perpetuar hierarquias e controles administrativos na crença de que reputação adquirida e os produtos ofertados, por si mesmos, sustentam vantagens competitivas na atual economia de serviços. E, quando desenvolvem programas de mudança, acreditam que são capazes de gerar resultados maiores e melhores que os valores e a capacidade dos recursos humanos possuem.

Ao tornar evidente que o interesse do cliente não é apenas o produto, mas o todo do "pacote" do produto mais processo de atendimento "facilitador" – da compra e do uso do mesmo, as empresas de serviço estão sendo as primeiras a analisar – pela sucesso ou fracasso de suas mudanças – por onde eles devem anhar a pesquisa, o projeto e a gestão dos sistemas de trabalho de sua era.***

Nesta edição, a RAE oferece aos seus leitores pelo menos mais três inovações editoriais e gráficas: a seção RAE-Executivo e se ensaios Hightlight e RAE-Informativos. É o resultado da explicitação da demanda identificada pela Direção da RAE durante meses de análise de expectativas, sugestões de leitores, autores e referentes com relação a artigos publicados.

Na seção RAE-Executivo, serão possível encontrar temas de interesse do mundo dos negócios, que, pelo valor competitivo que se revestem, interessam tanto a profissionais e consultores quanto a professores e estudantes de Administração. Com uma linguagem mais coloquial, sem perder o rigor acadêmico e legítimo a RAE como publicação de consulta coletiva e destaque internacional, o leitor irá encontrar um sítio de competência referencial sobre os temas atuais da Administração. No encarte RAE-Informativos, os profissionais de biblioteconomia, pesquisadores, letrados e organizações que percebem a RAE como veículo de colecção e consulta permanente são encontram um serviço de referência da revista. Artigos, teses, livros, publicações coletivas e de eventos no campo da Administração, facilitando sua circulação como sistema de informação.

Finalmente, no encarte Hightlight, a maior inovação – os destaques das inova-ções dos negócios e das pesquisas em Administração no Brasil, com a profundidade da abordagem que informa e que ornamento uma das dez melhores escolas de graduação em Administração do mundo pode oferecer. O leitor irá descobrir a rica rede de informação e inovações que o espaço institucional da SABESP/FGV envolve e uma linha editorial que se orientará pelo processo de formação do conteúdo das informações veiculadas.

Prof. Marilson Alves Gonsalves
Diretor e Editor da RAE